



دليل تقييم برامج التدريب

المعهد القضائي الفلسطيني



إعداد

الأستاذة نادية سعد

خبيرة التدريب الأولى

برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية

2012

المحتويات

الفصل السابع: تقييم مستوى التعلم

الفصل الثامن: تقييم مستوى التطبيق

الفصل التاسع: مستوى قياس الأثر النهائي

الفصل العاشر: تنفيذ التقييم وحالة دراسية



دليل تقييم برامج التدريب

تتجدد في كل عام التحديات التي تواجه العاملين في حقل التدريب والتطوير حول كيفية تطوير المؤهلات، وكيفية تحديد مخرجات التدريب، ومتابعة وتقييم التعليم بأشكاله المختلفة، وإدارة المعرفة وغيرها من الموضوعات التي تشكل تحديا لإدارات التدريب. إضافة إلى ذلك فإن المدراء في كل مؤسسة، عامة كانت أم خاصة، يسعون إلى معرفة فوائد التدريب ومدى انعكاس هذه الفوائد على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعلية التدريب وطرق استمراريته ونسبة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

إن النقاش حول مفهوم تقييم برامج التعليم والتدريب ومدى فاعليتها وانعكاسها على أداء المتدربين قد أثير عالميا منذ عام 1959 وما زال يثار حتى يومنا هذا، فالعديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية يستخدم التقييم كمفهوم لقياس تغيير السلوك كنتيجة عملية لتطبيق ما تعلمه المتدرب في مكان العمل، والبعض الآخر يستخدمه لمعرفة فيما إذا حققت البرامج التدريبية أهدافها، بينما يكتفي الكثير من مدراء التدريب بإجراء التقييم الأولي الذي يتم إجراؤه مباشرة بعد انتهاء الأيام التدريبية لأنه يركز على قياس ردة الفعل الأولية للمشاركين والتي تكشف عن مدى رضاهم عن التدريب. لذا، وبناء على هذا الاختلاف في وجهات النظر استمر خبراء التقييم في تحديث وتطوير نماذج تقييم تركز على قياس الجوانب المتعلقة بالتدريب وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي، ودراسة الأثر النهائي للتدريب والتعليم على تطوير عمل المؤسسة المستهدفة بشكل عام.

ونظرا لأهمية التقييم في حياة أي برنامج تدريبي ارتأى المعهد القضائي الفلسطيني وبالتعاون مع برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية المنفذ من قبل شركة كيمونيكس الدولية والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية إلى ضرورة إعداد دليل تقييم يكون بمثابة مرجعية عملية لمساعدة إدارة المعهد في تقييم برامج التدريب التي يتم تنفيذها، فقد نفذ المعهد منذ تأسيسه حتى الآن عشرات الدورات التدريبية في موضوعات قانونية وقضائية مختلفة، ومع ذلك لم يجر أي تقييم على مستوى قياس نتائج التدريب على الاداء، بل اكتفى بقياس ردة فعل المشاركين عن البرامج التدريبية وقياس مستوى التعلم المكتسب باستخدام الاختبارات القبلية والبعدية، وذلك يعود لأسباب عديدة أهمها محدودية الموارد المالية والبشرية المؤهلة للقيام بالعمل.

اعتمد في إعداد هذا الدليل بشكل أساسي على مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بالتقييم واستعراض أفضل النماذج والمناهج الملائمة لقياس أثر التعليم القضائي . ومن الناحية العملية والتطبيقية تم الاستناد على النموذج التقييمي الذي طوره الخبير الأمريكي د. دونالد كيركباتريك، وذلك لأن هذا النموذج واسع الانتشار وسهل الاستخدام من الناحية التطبيقية، ولا نبالغ إذ قلنا بأنه الأكثر انتشارا على مستوى أكبر المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والمعاهد التعليمية وكبرى شركات القطاع الخاص في العالم.

تم تطبيق هذا النموذج في الضفة الغربية من قبل شركة كيمونكس الدولية في تقييم برامج تدريبية عديدة و متنوعة استفادت منها العديد من وزارات ومؤسسات السلطة الفلسطينية من خلال مشروع تعزيز قدرات مؤسسات السلطة الفلسطينية، ومن المتوقع أن يقوم فريق التقييم داخل المعهد القضائي الفلسطيني باستخدام نموذج كيركباتريك لقياس فاعلية وأثر برامج التدريب على المؤسسات القضائية.

يستند هذا النموذج في تقييم برامج التدريب والتعليم على أربعة مستويات:

المستوى الأول: يركز على قياس ردة فعل المتدربين.

المستوى الثاني: يقيس ما الذي اكتسبه المتدربون نتيجة التدريب.

المستوى الثالث: يتعلق بكيفية تطبيق المتدربين للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب أثناء العمل.

المستوى الرابع: يركز على قياس النتائج النهائية للتدريب ومساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بشكل عام.

يُمكن هذا الدليل المعهد من القيام بتقييم برامج التدريب التي ينظمها سواء من خلال برنامج دبلوم الدراسات الذي يهدف إلى إعداد القضاة المرشحين للتعيين في السلك القضائي، او من خلال برنامج التعليم المستمر والذي يستهدف القضاة الممارسين لأعمالهم منذ سنوات عديدة، إضافة إلى البرامج التدريبية المتخصصة التي ينظمها المعهد.

يُقسم الدليل إلى عدة فصول، يتحدث كل منها عن المفهوم من ناحية نظرية وعملية ، وفي نهاية الدليل نرفق نموذج لمؤسسة قامت بتطبيق مستويات التقييم الأربعة على أحد برامجها التدريبية.



الفصل الأول: خلفية عن معهد التدريب القضائي الفلسطيني

رسالة المعهد:

وصولاً إلى مجتمع يقوم على قواعد العدل و المساواة أمام القانون، وصيانة الحقوق والفصل بين السلطات، وضمان توظيف الوسائل التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح استقرار وحماية المواطن واستقرار المجتمع، انبثق المعهد القضائي الفلسطيني كأحد المرافق العدلية ذات الاستقلال الفني، حيث يسعى إلى تعزيز الأداء وتنمية القدرات وإعداد الكادر القضائي والقانوني بالتنسيق مع مجلس القضاء الأعلى ووزارة العدل والمؤسسات الحكومية المحلية والخارجية.

يُعد المعهد القضائي الفلسطيني الجهة الرسمية الوحيدة المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية لتولي الوظائف القضائية، وقد أنشئ المعهد القضائي الفلسطيني بموجب قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (89) لسنة 2004، والذي نص في مادته الأولى على: «إنشاء معهد قضائي فلسطيني وأن ينظم بقانون».

بتاريخ 03/01/ 2008 صدر المرسوم الرئاسي رقم (6) لسنة 2008 بشأن المعهد القضائي الفلسطيني، واستنادا لأحكام هذا المرسوم يتولى الإشراف على المعهد القضائي مجلس يسمى "مجلس إدارة المعهد" ويتألف من :

- وزير العدل / رئيسا
- احد نواب المحكمة العليا / نائبا للرئيس
- قاض من قضاة المحكمة / العليا عضوا
- رئيس إحدى محاكم الاستئناف / عضوا
- النائب العام/عضوا
- نقيب المحامين/عضوا
- عضوا هيئة تدريس من كليات الحقوق في فلسطين / عضوين
- مدير المعهد/عضوا



المهام والصلاحيات التي يمارسها مجلس إدارة المعهد :

1. رسم السياسة العامة للمعهد.
2. إقرار الخطط الخاصة بتنظيم شؤون المعهد والإشراف على تنفيذها.
3. الاتفاق على أعداد المرشحين الذين سيتم قبولهم للدراسة في المعهد.
4. إقرار مناهج الدراسة في المعهد وتحديد ساعاتها.
5. تحديد بدء السنة الدراسية في المعهد وانتهائها والفصول الدراسية ومواعيدها والإجازات الفصلية والسنوية وأوقات الدوام والدراسة.

أهداف المعهد:

يعد المعهد القضائي الفلسطيني الجهة الرسمية الوحيدة المسؤولة عن إعداد الحقوقيين وتأهيلهم لتولي الوظائف القضائية، ويسعى منذ إنشائه إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتمحور حول:

أولا: إعداد أشخاص مؤهلين لتولي الوظائف في القضاء والنيابة العامة، وتأهيلهم نظرياً وتطبيقياً على العمل القضائي، وذلك بتمرينهم على التقنيات القضائية والقانونية، واستيعاب النصوص وتحليلها، وترسيخ المفاهيم القانونية، وصقل الذهنية القضائية.

ثانيا: التدريب المستمر أثناء الخدمة لأعضاء السلطة القضائية، وذلك لرفع مستواهم الفقهي والقانوني، وإقامة الدورات العلمية لإيصال المفاهيم الحديثة للقوانين والتشريعات المعاصرة وطرق تطبيقها على الواقع العملي.

ثالثا: تأهيل وتدريب أعوان القضاء لرفع كفاءاتهم في تأدية مهامهم من خلال إمدادهم بالمعارف القانونية والإدارية والعلوم المساعدة المتعلقة بأعمالهم.

رابعا: رفع كفاءة الكوادر العاملة في السلطة القضائية والوزارات من خلال الدورات التدريبية التي يعقدها المعهد لهذه الغاية.

خامسا: تنمية البحث العلمي والإسهام في نشر الثقافة القضائية وتعميق الفهم القانوني.

سادسا: إقامة وتعزيز العلاقات العلمية والفنية مع المعاهد والمراكز القضائية في الدول العربية والأجنبية، وتبادل الخبرات والتعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى بما يحقق أهداف المعهد. [1]

(1) الموقع الإلكتروني للمعهد القضائي الفلسطيني www.pji.ps

هيكلية المعهد: [2]



- مجلس الادارة
  - مدير المعهد
  - اللجنة الاكاديمية
  - المراقب الداخلي
- دائرة الادارة والمالية والدعم الفني
  - المحاسبة
  - تقنية المعلومات
  - الخدمات العامة
- دائرة البحث والتطوير
  - البحث والاصدارات
  - تنمية القدرات
  - مركز الموارد - المعلومات
- دائرة التدريب
  - التدريب "الاساسي"
  - التعليم المستمر

---

(2) الموقع الإلكتروني للمعهد القضائي الفلسطيني www.pji.ps

لماذا يحتاج المعهد إلى الدليل؟

يحتاج المعهد القضائي الفلسطيني إلى دليل لتقييم برامج التدريب لأنه الجهة الرسمية الوحيدة المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية لتولي الوظائف القضائية، ولتحقيق ذلك يقدم أنواعا مختلفة من البرامج وهي: برنامج الدبلوم، برنامج التعليم المستمر وبرنامج التدريب التخصصي في موضوعات متخصصة. ونظرا للمسؤولية التعليمية المناطة به يحتاج المعهد إلى إعداد نظام يستند إليه في تقييم برامج التدريب ليقيس مدى فاعلية هذه البرامج ومدى ارتباطها بالاحتياجات الوظيفية للمتدربين ولمعرفة أثر هذه البرامج التدريبية على أدائهم.

أهداف الدليل:

- إنتاج وثيقة إرشادية تشكل مادة مرجعية تستطيع إدارة المعهد استخدامها لتقييم برامج التدريب التي نفذها وينفذها المعهد.
- استخدام مخرجات التقييم لتطوير البرامج التدريبية االحالية والمستقبلية.
- مساهمة برامج التقييم في تنفيذ خطط المعهد بنجاعة وفاعلية.
- مساهمة تقارير تقييم برامج التدريب في مساعدة المسؤولين في المعهد ومجلس القضاء الأعلى على تطويرموازنات المعهد والتزاماته المالية.
- مساعدة تقارير تقييم برامج التدريب لمجلس القضاء الأعلى على معرفة كيفية انعكاس التقييم على أداء الكوادر البشرية المتدربة وبالتالي تحسين صورة القضاء الفلسطيني وزيادة ثقة المواطنين به.

استخدامات الدليل:

يمكن استخدام هذا الدليل من قبل إدارة المعهد أو من قبل الأشخاص المؤهلين والمخولين من قبل المعهد للقيام بإجراء تقييم البرامج التدريبية، ولضمان النجاعة في استخدام الدليل سوف يتم تدريب كادر من المعهد حول كيفية استخدامه.

ستقوم إدارة المعهد مع الكادر الفني المسؤول عن التقييم بالمراجعة الدورية لدليل التقييم وإضافة أمثلة عليه من واقع الخبرة المكتسبة نتيجة استخدام الدليل.



الفصل الثاني: التدريب وتطوير الأداء

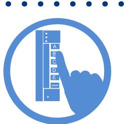
يقدم هذا الفصل شرحا حول علاقة التدريب بتحسين أداء الموارد البشرية وكيفية ملاءمة متدخلات التدريب لهذا الغرض، إضافة إلى استعراض الاختلاف في مفهوم التدريب والأداء واستخدام نموذج جلبرت للهندسة السلوكية للمساعدة في تحديد متى يكون التدريب جزءا من الحل ومتى لا يكون كذلك.

تعريف مفهوم التدريب:

يمكن تعريف التدريب بأنه أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة. يركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم.

تعريف مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء، بأنه سلوك العمل أو الوظيفة ونتائجها، وهو خليط مما يفعله المرء وماذا يحدث بعد فعل الأمر وهو مسالة تتجاوز توفير المعارف والمهارات وتركز على ما يحدث أثناء العمل. بكلمات أخرى، الأداء هو ما نريد إنتاجه، بينما التدريب هو طريقة أو مجرد حل ممكن للوصول إلى الأهداف، وبالرغم من إن التدريب قد يكون داعما للأداء فإنه نادرا ما يقوم بذلك لوحده.



مثال: اقرأ العبارات الثلاثة التالية: واحدة تمثل السلوك وواحدة تمثل النتيجة وواحدة تمثل الأداء وضع بجانب كل واحدة ما الذي تمثله؟

1. انتاج مواد تدريبية متطورة.
2. التفكير في كيفية كتابة هدف تدريبي.
3. بعد إجراء دراسة استرشادية للمساق التدريبي ودمج التغذية الراجعة فيه، يتم إعطاء المساق وبذلك تقل نسبة الأخطاء لدى المتدربين.

الاجابات:

تعد العبارة الأولى نتيجة.

تعد العبارة الثانية فهي تعني أن شخصا ما قام بعمل شيء ما أو فعل الفعل .

تعد العبارة الثالثة اداء، وهي خليط من السلوك والنتائج.

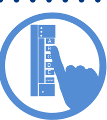
إن أي تدريب نقوم به يحتاج إلى التركيز على المتدرب لتطوير أدائه، وبما أنه يقوم على أساس الأداء يتوجب الأخذ بعين الاعتبار السلوك اللازم والنتائج المتوقعة، وفي حال كان مركزا على المتدرب، فإنه يركز على احتياجات المشاركين وعلى محتوى التدريب وليس على المدرب كحافظ للمعرفة، فحسب مبادئ تعلم الكبار فان المتدربين يتعلمون بنسبة أعلى إذا طبقوا ما تعلموه.[3]

(3) Training Ain't performance, page 38

نموذج توماس غلبرت لتوجيه السلوك:

عندما لا يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص بأعمالهم بطريقة مقبولة، يطلب المشرفون والزملاء في العمل من مدير التدريب قائلين "الموظفون غير مدربين جيدا ولا يحققون النتائج التي نريدها، الرجاء توفير التدريب لهم." بكلمات أخرى، يطلب منك كمدير تدريب تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات كي يتمكنوا من القيام بعملهم بشكل جيد، لكننا يجب أن نتذكر بأن التدريب قد لا يكون الحل المناسب دائماً لتطوير أداء الموظفين، فالتدريب يستطيع المساعدة في تسهيل الأداء ولكنه لا يستطيع ضمانه. ينجح التدريب فقط عندما يوجد نقص في المهارات والمعرفة، ولكن ثمة عوامل أخرى تؤثر على السلوك ونتائجه في مكان العمل.

كخبير تدريب، تحتاج دائما الى التركيز على أسباب ضعف الأداء، وأن لا تندفع إلى التفكير الفوري بالحلول والتركيز عليها، وتحتاج بدلا من التجاوب الفوري لطلب التدريب إلى تحديد الأسباب وتحليلها، وفي الوقت ذاته طمأنة المشرف أو الزميل الذي يقدم طلب التدريب بأنك ستساعده في حل مشكلة الأداء لدى موظفيه.



مثال:

كخبير تدريب وضمن عملك الحالي، اسأل الموظفين في مؤسستك هل باستطاعتهم الأداء بصورة أفضل؟ سيقول الجميع نعم نستطيع لأننا دائما نتحسن. اختر إجابة واحدة من العبارات أدناه لإكمال العبارة التالية:

سوف أقوم بأداء أفضل في حال:

- عرفت التوقعات الدقيقة لعملي وتلقيت تغذية راجعة بشكل متكرر وكان لدي إمكانية أكبر للوصول إلى المعلومات.
- لدي موارد بشرية أفضل.
- لدي حوافز أفضل، مالية وغير مالية، وثمة عواقب للأداء المتدني.
- تلقيت تدريبا أكثر للقيام بعملي.
- قدراتي وصفاتي الشخصية تتلاءم بطريقة أفضل مع العمل.
- أردت فعلا أن أقوم بعملي بصورة أفضل.

أيا كان الجواب الأفضل لك، سيكون واحدا من العوامل الستة التي حددها توماس ف. غيلبرت في دراساته عن الأداء في مكان العمل (1996). وهي ممثلة في النموذج أدناه.

عوامل بيئة	معلومات	موارد	حوافز وعواقب
عوامل فردية	معارف ومهارات	قدرات	دوافع

العوامل الثلاثة التي في أعلى الجدول هي ضمن بيئة مكان العمل، ولا يستطيع الفرد الذي يؤدي العمل السيطرة عليها مباشرة، بينما عوامل الأداء الثلاث التي في أسفل الجدول، هي عوامل تعتمد على الشخص نفسه.

عوامل بيئية:

المعلومات: تعني توقعات أداء واضحة، معايير مفهومة عموما، معرفة ما هو العمل الجيد والعمل غير الجيد، تغذية راجعة من المشرفين وزملاء آخرين، وإمكانية الوصول إلى المعلومة الصحيحة عندما تحتاجها.

- الموارد: تعني أدوات، نظم، إجراءات، سياسات، مراجع أدلة، حجم عمل مناسب، وقت كاف للأداء، إمكانية الوصول إلى الخبراء، ومكتب مناسب وآمن أو بيئة عمل أخرى مناسبة.
- حوافز وعواقب: تعني مكافآت مالية، مكافآت غير مالية، اعتراف، فرص ترقية، عقوبات لمن كان أداؤهم منخفضا ومن المهم أن تكون الحوافز والعواقب موزعة بنزاهة وموضوعية.

عوامل فردية:

معرفة ومهارات: تعني تدريب أكثر وأفضل، تطوير مهني، واجبات عمل مختلفة، حضور مؤتمرات وندوات.

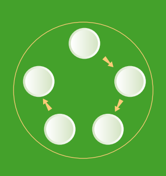
- قدرات: تعني صفات شخصية، أساليب عمل، شخصية، قضايا حياة شخصية، قيود جسدية، تحديات عقلية وعاطفية.
- دوافع: تعني مستوى ثقة، قيمة العمل المنظورة، المزاج (يتأثر بثقافة وجو العمل).[4]

أظهر البحث الذي أجراه جلبرت أن ما بين 70-80 بالمائة من الموظفين أكدوا أن العوامل البيئية كانت من أكبر القضايا التي منعتهم من تقديم أداء أفضل يجب أن لا يقلل هذا من أهمية التدريب في مكان العمل، إلا أننا بحاجة إلى نهج شمولي ودراسة كافة العوامل الموجودة في نموذج غلبرت وذلك للحصول على تأثير إيجابي فعال على الأداء، وفي حال أن أحدا من هذه العوامل غير موجود فان ذلك سوف يؤثر على أداء الشخص .

في حين تزداد أهمية التدريب عندما يفتقد الموظفون إلى المعارف والمهارات لأداء ذلك العمل، وبذلك يكون عمل خبير التدريب هو التركيز على تنفيذ تدخلات تدريب للتأثير على الأداء بطريقة إيجابية.

وخبراء التدريب يستطيعون تعزيز مهارات الأداء من خلال تحديد كافة الأسباب المؤدية إلى ضعف الأداء، كما يستطيع المستشارون تقديم اقتراحات لتعزيز عمل المؤسسة إما بزيادة التدخلات غير التعليمية أو من خلال تبني حلولا أخرى من شانها تطوير الأداء.[5]

(4)Training Ain't Performance, page 38-40
(5) Training Ain't Performance 2006, page 45
Beyond Training Ain't Performance Fieldbook, page 19-46



الفصل الثالث: دورة حياة برامج التدريب

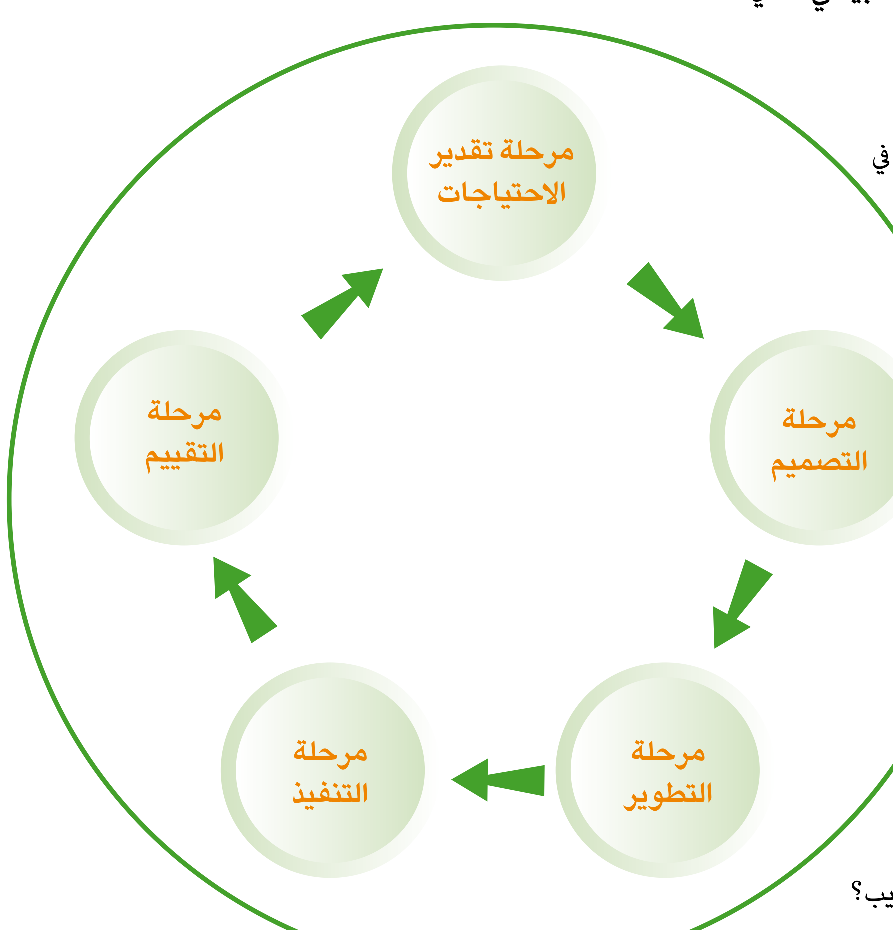
استعراض نموذج ادي للتدريب (ADDIE Model)

كما هو الحال بالنسبة لجميع الأنظمة الأخرى التي تستخدم مبادئ وأساليب إدارة المشاريع، يتطلب تطوير وتنفيذ برامج التدريب نهجا منظما مرحليا للتأكد من أنه قد تم إنجاز كل مرحلة عمل في الوقت المناسب، بمعايير صحيحة وباستخدام العدد المناسب من الموارد. يشير تصميم الأنظمة التعليمية إلى نهج الأنظمة المرحل الذي يستخدمه مدراء التدريب للمساعدة في تحسين فرص النجاح لتلبية الاحتياجات الحقيقة للمتعلمين وأصحاب الشأن المعنيين، وأيضا لتقليص الوقت الضائع والمال والجهد.

يقدم هذا الفصل النموذج الأكثر استخداما في تصميم أنظمة التعليم والتدريب وهو نموذج أدي والذي يشمل خمس مراحل وهي: مرحلة تقدير الاحتياجات، تصميم البرنامج التدريبي، تطويرالبرنامج بشكل مفصل، تنفيذ البرنامج للفئة المستهدفة وأخر مرحلة هي مرحلة التقييم . وفيما يلي استعراض مختصر لمفهوم كل مرحلة وما هي مخرجاتها مع التركيز على المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التقييم.

المراحل الخمس كما هي مبينة في الرسم البياني التالي

نموذج ADDIE



المرحلة الأولى: تقدير الاحتياجات:

إن تقدير الاحتياجات هي الخطوة الأولى في نموذج ادي للتدريب إذ تقدم معلومات أساسية يتم بناء عليها الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي تصميم برامج التدريب. هناك أنواع مختلفة من الدراسات وأساليب جمع البيانات بهدف انجاز تقرير الاحتياجات الذي يتضمن تحديد الفجوات في الأداء، أولويات التدخل وخطة التدريب.

قبل البدء بأي تدريب أو تدخلات أخرى لتحسين الأداء، من الضروري تحديد مشكلات الأداء القائم وتحليل أسباب هذه المشكلات، بالإضافة إلى إجراء دراسة لتحديد احتياجات التدريب الحقيقية والإجابة على سؤال لماذا هناك حاجة إلى التدريب؟

لسوء الحظ، فإننا لا نملك دائما الموارد لإجراء دراسة احتياجات شاملة، ولكن كمدراء تدريب عليكم الاستمرار في طرح أسئلة للتحقق من البيانات المتعلقة بالاحتياجات، أو تغيير بعض نواحي أو تفاصيل مشروع تحسين الأداء. معظم دراسات الاحتياجات السريعة توفر لنا بيانات كافية لفهم إطار التدريب العام اللازم وكذلك تدخلات أخرى ممكنة، مع الأخذ بالاعتبار أن التدريب هو مجرد عامل من عوامل تحسين الأداء وسوف يكون ثمة عوامل أخرى وفقا لما ورد سابقا في نموذج غيلبرت للهندسة السلوكية.

تعتبر دراسة الاحتياجات دراسة عمل منظمة للحصول على وصف دقيق للفجوات، أو الفروقات في الأداء القائم، أي ما يستطيع الموظفون فعله الان وما الذي يجب أن يكونوا قادرين على فعله مستقبلا(الفرق بين الأداء الحالي والمستقبلي). وهنا يحتاج خبراء التدريب إلى تحليل الأداء الحالي للموظفين بعناية فائقة، حيث يتم تحديد مستواهم الحالي من حيث المعرفة والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

يستخدم خبراء التدريب تحديد الاحتياجات لتقرير تحسن الأداء المستهدف أو على أي مستوى يجب أن يكون أداء الموظفين وما هي النتائج التي يمكن توقعها من التدريب من حيث تحسين الأداء أثناء العمل. هذا يوفر صورة واضحة عن الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، والفجوة هي المنطقة بين حالة الأداء «كما هي» والحالة التي «يجب أن تكون عليها»، وعندما تتشكل هذه الفجوة، يمكن تصميم برامج تدريب مستهدفة لسد هذه الفجوة وتمكين المشاركين من أداء أعمالهم بالطريقة والمستوى المرغوب.

العوامل التي يجب اخذها بالاعتبارعند تقدير فجوة الأداء:

- مشاركة أصحاب الشأن والمشاركين المستهدفين في تقدير الاحتياجات وعملية تخطيط التدريب، وذلك لكسب دعمهم.
- تقرير فيما إذا كان التدريب ضروريا وبحاجة إليه.
- تحديد الفئة المستهدفة من موضوع التدريب.
- تحديد النتائج المتوقعة من التدريب.
- تحديد الفئة المستهدفة من التدريب.
- تطوير المعايير التفصيلية لاختيار المتدربين.
- تقرير مستوى المشاركين من حيث: المعرفة، المهارة والتوجه لدى الفئات المستهدفة من التدريب.
- إعداد خطة التدريب السنوي.
- بناء قاعدة أساسية تساعد على قياس نتائج التدريب.

الأمور الواجب توفرها لتنفيذ دراسة تحديد الاحتياجات:

- معلومات عن مشكلة الأداء موضع الدراسة.
- بيانات حول الأداء الحالي للمستهدفين من حيث: المعرفة والمهارة والاتجاهات.
- بيانات حول الأداء المستهدف ونتائج التدريب المتوقع ومؤشرات الإنجاز.
- بيانات حول كافة الجوانب المؤثرة على الأداء بما فيها التدريب كأحد الحلول لتطوير الأداء.
- الإطلاع على خطة التدريب السابقة.

بهدف دراسة جميع أسباب الاحتياجات الممكنة لتحسين الأداء، تعتبر فكرة دراسة وتحديد الأداء التي تسبر العوامل الواردة في نموذج جلبرت لهندسة السلوك فكرة جيدة، فعندما يتقرر وجود نقص في المعارف والمهارات، وأن التدريب حل عملي وممكن، يمكنك جمع مزيد من المعلومات من خلال استخدام احد أدوات تحديد احتياجات التدريب.[6]

ان تحليل الفئة المستفيدة من التدريب يوفر معلومات تساعد على تطوير تدخلات التدريب وطريقة إيصالها إلى المشاركين. على سبيل المثال، إذا أردت تنفيذ تدريب تقني عالي المستوى خاص بالحاسوب لمشاركين لديهم خبرة قليلة في استخدامات الحاسوب، هنا يتوجب عليك أن تبدأ من نقطة أساسية وذلك بالتركيز على المهارات الأساسية للحاسوب. كما يتوجب أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى في تحليل فئة المشاركين مثل: المستوى التعليمي، العمر، الثقافة، العرق، النوع الاجتماعي، المعتقدات الدينية، الحوافز، الدعم الإشرافي، مهارات اللغة، الموقف من التدريب والموقف من الاختبار وغيره.

إضافة إلى احتياجات الأداء والأهداف الرئيسة ونبذة عن المشاركين، يحتاج خبراء التدريب إلى معرفة مهام العمل التي يقوم بها المشاركون المستهدفون من التدريب، وتحديد المعارف والمهارات والتوجهات اللازمة للأداء. ولانجاز ذلك نحتاج إلى إجراء تحليل مهمه بتسلسل منطقي وبخطوات دقيقة لمعرفة كيفية تقييم الأداء.

أساليب تقدير الاحتياجات:

ثمة اعتبار هام في تقدير احتياجات التدريب وهو اختيار طرق تحديد عملية وممكنة تعطي بيانات أداء واضحة وموضوعية. يُنصح بالاعتماد على أكثر من طريقة لتحديد احتياجات التدريب من أجل الحصول على صورة موضوعية فيما يتعلق بالأداء الحالي. إضافة إلى ذلك، يُنصح بالاعتماد على أكثر من مصدر بيانات، من حيث عدد ونوعية المجيبين ومن حيث الوثائق المطلوبة بهدف ضمان صلاحية وصدقيه البيانات التي تمّ جمعها.

لتحديد النتائج المتوقعة من التدريب وذات الصلة بالأداء أثناء العمل، يوجد مصدر واحد يمكن الاعتماد عليه وهو مراجعة نماذج تقارير تقييم الأداء السنوي للمشاركين. في حال توفرت التقارير يمكن اعتبار النتائج المتوقعة من التدريب وحدات بناء أو خطوات نحو إنجاز مستويات أداء حسب تلك المعايير.

يوجد أيضا عوامل مختلفة لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند اختيار أساليب تقدير الاحتياجات: الزمن، التكلفة، عدد المشاركين، التعقيد، سرية بعض البيانات، مستوى ارتياح الأشخاص الذين جرى تحديد احتياجاتهم، خبرة الشخص الذي قام بتحديد الاحتياجات باستخدام أساليب مختلفة، الصعوبة أو السهولة في استخدام طرق جمع المعلومات . أنظر الجدول أدناه لمقارنة مزايا وسلبيات الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات.



(6)– Training Ain't performance, page 54-55



طرق / أساليب تقدير الاحتياجات:

الأداة	الوصف	المزايا	السلبيات
ملاحظة مباشرة	-تقنية بحث يقوم فيها الباحث بملاحظة وتسجيل سلوك أو حدث أثناء حدوثه.	- إعطاء بيانات حقيقية بخصوص الأداء الحالي. - خيار غير مكلف. - إلقاء الضوء على متغيرات خارجية تؤثر على الأداء. - إمكانية تنظيمها من خلال استخدام قائمة تحقق الملاحظة.	- مضيعة للوقت. - يمكن أن تجعل الناس الذين تحت الملاحظة واعين لذاتهم. - قد يتصرف الذين تجري ملاحظتهم بطريقة متصنعة تضلل الباحث وتعطي انطباعات غير موضوعية.
مقابلات	- تعني هذه مقابلة واحدة مع شخص لديه معرفة وثيقة بالوضع أو احتياجات تدريب الفئة المستهدفة. - من المفيد كتابة الأسئلة وتسجيل الإجابات باستمرار لجميع المجيبين.	- توفير الفرصة لاستكشاف وطرح أسئلة غير مخطط لها من أجل متابعة نقطة أو الحصول على بيانات محددة.	-قد تستنفذ وقتا طويلا. تتأثر بإمكانية وجاهزية واستعدادية الذين تجري مقابلتهم. - قد تعطي أحيانا بيانات غير دقيقة
مسوح	-تقنية تجميع بيانات مصممة لتجميع معلومات معيارية حول عدد كبير من المواضيع. -قد تتضمن المسوح استطلاعات رأي، استمارات ترسل بالبريد، مقابلات تلفونية، أو مقابلات وجها لوجه	-طريقة منظمة تعطي بيانات دقيقة للتحليل. - تعطي إجابات سهلة للتصنيف والتحليل. - يمكن تطبيقها على عدد واسع من المجيبين الذين لم يكن ممكنا مقابلتهم أو ملاحظتهم.	-من الصعب أحيانا تصميم استمارات قد تتضمن بنودا يساء فهمها من قبل المجيبين. - من الصعب أحيانا جمعها من المجيبين.

الأداة	الوصف	المزايا	السلبيات
مجموعات نقاش مركزة	-تستخدم مجموعة النقاش المركزة كتقنية بحث أولية لسبر أفكار المبحوثين واتجاهاتهم. -وغالبا ما تستخدم لاختبار أساليب جديدة واكتشاف اهتمامات. -تلتقي مجموعة صغيرة من المبحوثين مع وسيط مدرب يقود نقاش المجموعة ويبقي التركيز على المجالات التي تريد استكشافها	-توفير فرصة لمقابلة عينة تمثيلية من المشاركين المستهدفين للتعرف على احتياجاتهم عبر عملية عصف فكري. -توفير ملتقى للتحقق من الاحتياجات التي جرى تحديدها من خلال أساليب تحديد احتياجات أخرى. -تجعل المشاركين يشعرون بأنهم جزء من تخطيط التدريب وعملية التصميم مما يعزز شعورهم بالانتماء إلى العملية.	-من الصعب أحيانا تنسيقها من حيث تنظيم وقت مناسب لاجتماعات المشاركين. -يمكن تأثرها بنقاشات تنحرف عن الموضوع إن لم يتم تنسيقها وتخطيطها بعناية.
إجراء اختبارات	-يستخدم الاختبار على المرشحين المحتملين في برنامج تدريبي قادم لتحديد أدائهم الحالي ومشكلاتهم ومستواهم بخصوص مجال التدريب قيد النقاش.	-توفير بيانات دقيقة بخصوص محتوى محدد من مجالات السلوك/ المهارات/المعارف.	-قد يجعل المجيبين على وعي لمسالة الاختبار وغايات استخدامه وبالتالي يجعل أفكارهم ضد احتياجات التدريب.
مراجعات وثائق	-تقنية لتجميع بيانات تتضمن فحصا للسجلات أو الوثائق الموجودة	-توفير صورة عن الأداء الحالي مستقاة من مصادر ووثائق مختلفة. - مفيدة عندما يكون الشخص الذي يجري الدراسة غير موجود في الموقع المستهدف لتحديد الاحتياجات.	-الوثائق غير متوفرة أحيانا أو لا يمكن للمحلل الوصول إليها. - قد تكون الوثائق قديمة وبالتالي لا علاقة لها بالأداء الحالي. - محدودية اختيار الوثائق وبالتالي الوصول إلى نتائج محدودة وغير شاملة عن الأداء.
تحليل منتجات عمل المشاركين المستهدفين	-منتجات ملموسة يجري تحليلها لتقرير مستويات الجودة ومجالات الضعف.	-توفير بيانات عملية بخصوص المخرجات والأداء.	-يمكن تزويد المحلل بعينات نموذجية تعكس مستوى أعلى من الأداء المعتاد.

(7) www.survaymonkey.com / www.zoomerange.com
(8) Training Ain't performance- Engineering effective performance; page 56-57

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم برامج التدريب:

حسب نموذج ادي يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات، ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات الصلة في مكان العمل (تحليل الفجوة)، والتي توفر بيانات المعرفة والمهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية تساعد في وصف الدورة.

خلال هذه المرحلة، نحتاج للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا: ما الهدف من الدورة التدريبية؟ ماذا سيتعلم المشاركون نتيجة الالتحاق بهذه الدورة؟ ما هو مستوى فهمهم للموضوع؟ وما هو مدى انخراطهم ومشاركتهم في الموضوع؟
- من: من هم الذين سيلتحقون بالدورة؟ ما هي توقعاتهم؟ ما هو مستواهم الوظيفي؟ كم شخص سيحضر الدورة؟
- لماذا: لماذا سيشارك المتدربون في الدورة؟ لماذا عليهم الإصغاء؟ لماذا عليهم أن يهتموا بموضوع الدورة؟
- أين: أين ستعقد الدورة؟ ما هي الأجهزة اللازمة؟ ما هو شكل الجلسة؟
- متى: كم ستستغرق الدورة؟ هل سيكون هناك أكثر من جلسة؟ في اي يوم ستعقد الدورة؟ كم من الوقت يلزم لكل جلسة؟

مخرجات مرحلة التصميم:



- صياغة أهداف الدورة التدريبية
- وصف الدورة التدريبية
- تصميم وثيقة البرنامج التدريبي
- خطة العمل

شرح مفصل عن كل واحدة:

صياغة الأهداف:

أهداف الدورة التدريبية هامة جدا لأنها تبين للمصممين والمدربين والذين سيحصلون على الدورة وأصحاب الشأن المعنيين بتقرير ما الذي سيتم انجازه في نهاية التدريب، وبكل بساطة، يجب أن تصف الأهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله (وما لا يستطيعون فعله الآن) نتيجة التحاقهم بهذه الدورة.

يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى قسمين:

أهداف ممكنة: تشير هذه إلى أجزاء صغيرة من المعرفة، أو المهارات أو الاتجاهات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها لكي يقوموا بأعمالهم بالطريقة المرجوة.

أهداف نهائية: تشير هذه إلى الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام به عبر استخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي اكتسبوها أثناء التدريب، وفي حال تم استيفاء أهداف التدريب النهائية، فإن ذلك يعني أن جميع الأهداف الممكنة المتعلقة به قد أُنجزت أيضا.

خطوط عريضة عامة لتطوير أهداف التدريب:

- قم بتجزئة الأهداف المرجوة إلى أهداف محددة.
- تأكد أن أهداف التدريب تتعلق بالأداء الذي سيكون المشاركون متمكنين منه في نهاية البرنامج التدريبي.
- ابدأ قائمة الأهداف بالعبارة التالية: في نهاية التدريب، سيكون المشاركون قادرين على...
- تأكد أن جميع الأهداف النهائية تبدأ بفعل عمل يشير إلى أداء يمكن ملاحظته و/أو مستويات أعلى من المعرفة (من ضمن ذلك التطبيق، التحليل، التجميع والتقييم).
- تأكد أن جميع أهداف التدريب لبرنامج ما ستقود إلى نتائج الأداء المرجو من ذلك البرنامج.
- تشكل أهداف التدريب النهائية لبرنامج تدريبي المكونات الأساسية لتطوير وصف الدورة التدريبية ووثيقة التصميم.

وصف الدورة التدريبية:

الغاية من صياغة ووصف الدورة التدريبية هو إيصال فكرة عامة عن ماهية التدخلات التعليمية إلى المشاركين والمدراء الرئيسيين ومهنيي التدريب ويشمل الوصف ما يلي:

- عنوان الدورة التدريبية: اسم الدورة التدريبية
- وصف الدورة التدريبية: ملخص مختصر عن المحتوى الرئيس للدورة التدريبية
- أهداف الدورة التدريبية: تعني أهداف الأداء المحددة والتي يمكن قياسها عند الانتهاء من هذه الدورة حيث نقول: «سيكون المشاركون قادرين على...»
- الكفاءة: في حال أن الوزارة أو المؤسسة لديها كفاءات عمل، يجب وضع قائمة بالأشخاص الذين سيساعدون في تنفيذ الدورة التدريبية.
- المشاركون: وصف عام للفئة المستهدفة مثلا:(سيحضر دورة القيادة الإشرافية جميع مدراء الدوائر العاملين في وزارة العدل)

شروط مسبقة: ضع قائمة بالمعارف والمهارات التي يجب أن تكون لدى المشاركين قبل حضورهم هذه الدورة التدريبية. مثال مأخوذ من دورة تسوية الأراضي «يجب أن يكون المشاركون على معرفة مسبقة عن عملية تسجيل الأراضي المعمول بها في الضفة الغربية مثلا.»

الفترة الزمنية: كم من الوقت تستغرق الدورة / البرنامج؟ مثلا، «برنامج تدريبي لمدة يومين بالأسبوع وبواقع 4 ساعات كل يوم».

المتابعة: ضع قائمة بأي عمل سوف يتم بعد الدورة لضمان نقل التعلم إلى العمل، مثلا، «سوف تجري عملية مسح بعد 4 أسابيع من الدورة لمعرفة كم حفظ المشاركون في ذاكرتهم» أو «في نهاية الدورة، سوف يعين لك مدرب لمساعدتك على تنفيذ ما تعلمته».

تصميم وثيقة البرنامج التدريبي:

وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى، وكم يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم. كما تتضمن الوثيقة أيضا، تحديد اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل، وكيف سيتم تقييم التدخلات التعليمية.

في وثيقة التصميم يجب تعبئة البنود التالية:

- موضوع الجلسة: هو المحتوى الذي سيتم تعلمه، ويوضح باختصار ما سوف يقوله المدرب والمتدربون.
- المنهجية: كيفية تعلم المحتوى، مثلا من خلال المحاضرات، اختبار موجز، الألعاب، النقاش، العرض... الخ، يجب توضيح ما الذي سيفعله المدرب والمتدربون.
- الوقت المخصص: تحديد الوقت الذي سوف يستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة.
- المصادر: ضع قائمة توضح لمن وإلى أين ستذهب للحصول على معلومات لتطوير محتوى الدورة، بكلمات أخرى، ما هي تفاصيل الدورة، ما الذي سيقوله المدرب، ما هو محتوى دليل المشاركين ؟ ومن هم خبراء الموضوع التدريبي- أولئك الذين يعرفون الموضوع جيدا-

ملاحظة: قد يملك الخبراء وقد لا يملكون مهارات التدريب، لأنها مهارات مختلفة عن مجال خبراتهم (فخبير الموضوع قد لا يكون مدربا)

نحن بحاجة إلى اختيار محتوى يدعم انجازات أهداف الدورة. لذلك يجب أن ينظر إلى محتوى التدريب من حيث المعرفة والمهارات والتوجهات المحددة اللازمة لإنجاز أهداف التدريب.

فيما يلي قائمة بخصائص محتوى تدريب فعال:

- مناسب لأهداف التدريب الخاصة بالبرنامج.
- مناسب للوقت المتوفر للدورة.
- متوازن في مدخلات المعارف والمهارات والتوجهات.
- ملائم لمستوى المشاركين المستهدفين.
- متسلسل بعناية.
- متدرج في الصعوبة.
- ينطبق على الأداء والسياق الثقافي الاجتماعي للمشاركين المستهدفين.

مواضيع التدريب:

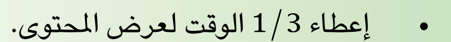
لتطوير مواضيع التدريب قم بعمل عصف ذهني واختر النقاط الرئيسة المنسجمة مع الأهداف، فكر بمواضيع تريد أن تغطيها في دورتك التدريبية، واجعل المواضيع لتكون ذات معنى للمتدربين. حاول أن تحذف وتجمع وتختصر مواضيعك في 3-5 نقاط أساسية، قم بتنظيم محتوى معلوماتك وتجزئتها كي يتمكن المتدربون من استيعابها بسهولة، وركز على ما يريد المتدربون أن يعرفوه مقابل المعلومات التي من المستحسن أن يعرفونها.

اختيار المنهجية:

فكر بطرق تفاعلية لإشراك المتدربين، فكلما شارك الكبار في عملية التعلم، كلما كان تأثير الدورة عليهم بشكل اكبر، إذ لا يوصى بأكثر من 15 دقيقة متواصلة من المحاضرة. يمكن اعتماد بعض الطرق التشاركية مثل: نقاش، أسئلة وإجابات،دراسات حالة، اجتماعات نقاش، حوار، ألعاب،عصف ذهني لمجموعات صغيرة، عصف ذهني لمجموعات كبيرة ، أوراق عمل ، محاضرات واختبارات.

بعض الاعتبارات عند تصميم دورة ما:



- استهداف محتوى يتناسب مع مستوى خبرة المتدربين.
- وضع محتوى على أساس مهام العمل.
- إعطاء وقت كاف للمهام التي من الصعب تعلمها.
- تقديم العمل حسب خطوات تدريجية.
- التأكيد من أن بنية المساق التدريبي تنسجم مع بنية العمل.
- التقليل من المعلومات التي «من المستحسن معرفتها»
-  إعطاء 1/3 الوقت لعرض المحتوى.
- إعطاء 2/3 الوقت للممارسة والتغذية الراجعة.
- مراجعة المحتوى على فترات منتظمة.
- تصميم تمارين تحفز المتدربين على انجاز المهام.
- التعاقد مع خبراء فنيين ومستخدمين مهنيين.
- إدخال مبادئ تعلم الكبار في المساق التدريبي.
- تصميم مساعدات عمل.
- استخدام نشاطات تساعد في الانتقال إلى العمل.



خطة العمل:

تساعدك خطة العمل على تخطيط نشاطاتك التدريبية بشكل يمكنك من الإيفاء بتواريخ انجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المتدربون من التخطيط لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف أو التأخير لأعمالهم. في حال تم الإعلان عن تاريخ ووقت الدورة عليك أن تتأكد من جاهزية الترتيبات لتبدأ حسب التاريخ المحدد.

من جهة أخرى، فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية، وفي هذا المجال ينبغي مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين في خطتك واستمرار إعلامهم بسير التقدم.[9]

المرحلة الثالثة: مرحلة التطوير:

عندما تصل إلى هذه المرحلة باستطاعتك أن تأخذ تصميمك وتضيف إليه مادة في مرحلة التطوير. الهدف من هذه المرحلة هو العمل مع خبراء مادة موضوع التدريب (أولئك الذين يعرفون كثيرا عن مواضيع التدريب) ووضع الموارد اللازمة مع بعضها لتقديم تدريب فعال.

(9) ISD From the Ground Up: A No-Nonsense Approach to Instrutional Design, page 45-77



يمكن اختيار مواد التدريب أو تكييفها أو تطويرها وفقا لاحتياجات المتدربين، اذ يوجد الكثير من مواد التدريب المتوفرة من مبادرات ومشاريع سابقة. لذا عليك كخبير تطوير مواد تدريبية القيام بالبحث بما هو متوفر كي تقلل من الوقت المعطى للتطوير. على سبيل المثال يوجد دليل المدرب ودليل المتدرب للعديد من الدورات الإدارية ودورات القيادة والاتصال، والتي يمكن شراؤها وتكييفها وفقا لاحتياجات المتدربين عند التنفيذ.

في حال عدم توفر مواد تدريبية تلبي احتياجات المشاركين في دورتك ينبغي شراء المواد أو القيام بتطويرها من قبل خبراء متخصصين في إعداد المواد التدريبية.

مخرجات مرحلة التطوير:

- مرشد المدرب
- مرشد المتدرب
- مساعدات المدرب
- مواد مرجعية
- نموذج تقييم دورة تدريبية
- طور المواد حالما تضع الخطوط العريضة لتصميم الدورة وتختار المواضيع وتحدد النشاطات وتختار نمطا أو أخر لتتبعه، وأفضل الطرق المنطقية لتنظيم مادة دورتك هي أن تتكون من مقدمة وجزء مركزي وخاتمة. لذا خطط بالقلم العريض المواضيع التي تريد التأكيد عليها وبعد ذلك اتجه إلى الأجزاء المحددة.

بعض مصممي المواد التدريبية يرغبون في البدء بتطوير مرشد المدرب ومن ثم مرشد المتدرب، والبعض الآخر يفضل عكس ذلك، فإذا قمت أولا بتطوير مرشد المدرب، فإن ذلك سوف يقودك إلى اختيار مادة مرشد المشارك حيث أنك سوف ترجع إليه.

فيما يلي قائمة معايير لتحديد فعالية مواد المدرب:

- تدعم أهدافا محددة.
- تضع المحتوى والمواد التي ستستخدم في كل جلسة في قائمة.
- تظهر نشاطات مختلفة.
- توفر أساليب وخطوات قابلة للتطبيق لإعطاء التدريب.
- تقترح أنواع تفاعل متنوعة.
- تقترح فترة زمنية لكل نشاط.

فيما يلي قائمة معايير لتحديد فعالية مواد المشارك المتدرب:

- واضحة.
- جيدة التنظيم.
- مطورة بطريقة منطقية.
- تعكس أهدافا محددة.
- متدرجة.
- توفر تعليمات واضحة.
- تتطور من العرض إلى الممارسة والتطبيق.
- توفر نشاطات متنوعة.
- ذات علاقة بسياق أداء المشاركين.
- منتجة بطريقة مهنية.
- توفر فرصا للتأمل والتقييم الذاتي.
- مساعدات المدرب

توفر مساعدات المدرب والتي تتضمن:

شرائح العرض Power Point Presentation

مساعدات سمعية، فيديو، بود كاست،مدونات فيديو، مفاتيح الإجابات، نقاط مناقشة لدراسة حالة، مساعدات بصرية أو أية مواد أخرى تدعم المدرب في إعطاء المحتوى.

مواد مرجعية:

في بعض الحالات، تتضمن رزمة المواد التدريبية مواداً مرجعية أيضا، والتي يمكن للمشاركين استخدامها بأنفسهم خلال البرنامج، أو فيما بعد أثناء تطبيقهم لبعض مفاهيم التدريب في مكان العمل. هذه المراجع قد تتضمن : دليل المستخدم (لآلة جديدة مثلا)، سياسات وإجراءات، أنظمة، سوابق قضائية، نصوص قانونية، معايير، كتب، مقالات، روابط تتعلق بــ ويكيبيديا (الموسوعة الحرة)، المدونات ومدونات فيديو وغيرها.

تطوير نماذج تقييم المتدربين: سيتم تغطيته بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

ملخص:

يتطلب كل برنامج تدريب مجموعة مواد تدريبية متطورة متناسقة مع بعضها لتمكين المتدربين من انجاز أهداف التدريب، وقد تكون هذه المواد مطبوعة على شكل أوراق عمل، أو نشرات، أو مواد إعلامية على شكل تسجيلات بصرية، أو سمعية، أو إلكترونية، ومن الممكن أيضا استخدام قائمة متنوعة من هذه الأنواع بالاستناد إلى طبيعة التدريب ومستوى المتدربين المشاركين.



(10)

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

تتضمن مرحلة التنفيذ الامور التالية:

- إعداد الأمور اللوجستية وانهاء كافة الترتيبات الادارية قبل عقد التدريب.
- التأكد أن الميسرين مستعدين جيدا.
- تنفيذ جلسات التدريب حسب البرنامج التفصيلي للدورة.
- تزويد المشاركين بمعلومات ومهارات اضافية تساعد على التنفيذ الفعال لبرامج التدريب.
- عقد التقييم على المستويين الأول والثاني.

كيف تخلق بيئة تعليمية فعالة؟

- اعمل على إعداد غرفة التدريب بطريقة ملائمة.
- ترتيب الجلوس: مثلا شكل U، مجموعة حول الطاولة أو جلوس كما في المسرح.
- ان تكون درجة حرارة المكان مريحة.
- التأكد من وجود فراغات في الحائط لتعليق مخرجات عمل المجموعات.
- اختبر الأجهزة السمعية والبصرية.
- تحضير الكمبيوتر المحمول وجهاز العرض.
- تأكد من وجود الإنترنت.

(10) ISD From the Ground Up: A No-Nonsense Approach to Instrutional Design, page 73-77

- تفحص موادك التدريبية.
- توفر اوراق للوحة القلابة، أقلام للتعليم وشريط لاصق.
- طباعة مواد المشاركين.
- توفر بطاقات لوضع أسماء المتدربين.

هذه بعض الاعتبارات الأساسية لتفكر بها قبل التدريب. إذا صرفت وقتا طويلا تفكر بالذي سوف تقوله ولم تأخذ البيئة بعين الاعتبار عندها ستمنعك البيئة من التدريب.

- استعد وتمرن جيدا خصوصا أول خمس دقائق لانها تعطي انطباعا عن خبرتك التدريبية.
- احرص على الوصول باكرا، تفحص من جديد كل شيء وخذ وقتا للاسترخاء قبل وصول المشاركين.
- التق بالمشاركين لدى وصولهم وقدم نفسك لهم واكسر الحاجز بينك وبينهم.
- نشط المتدربين من خلال اعداد تمرينات عملية.
- اعمل بحماس وبثقة حتى لو لم تكن تشعر بذلك.
- لا تأخذ الأمور بجدية كبيرة تفقدك الروح المرحة التي يجب أن تسود في قاعة التدريب.[11]

المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم

أنها المرحلة النهائية في الرسم البياني لنموذج ادي وسوف نستعرضها بالتفصيل في الفصول اللاحقة

(11) ISD From the Ground Up: A No-Nonsense Approach to Instrutional Design, page 73-85.



الفصل الرابع: مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

يركز الفصل الرابع على تعريف التقييم من وجهة نظر ابرز كتاب وخبراء التقييم، مناقشة أهمية التقييم وهل يمس باستقلالية القضاء والدوافع الكامنة وراء تقييم برامج التدريب والتعليم القضائي.

تعريف مفهوم التقييم:

عرف العديد من خبراء الإدارة ومن بينهم كوك وريتشارد إذ أكدا بأن التقييم عملية أو مسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب ومن حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين.

بينما عرف الباحث شيناف التقييم على انه تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم ، تنفيذ، صلة البرنامج باحتياجات المتدربين، فعالية البرنامج التدريبي والأثر النهائي للتدريب على المتدربين.

بينما أشار الباحث جاردر إلى خمسة تعريفات للتقييم:

- التقييم كأداة قياس
- التقييم عملية للحكم على المهنية
- عملية للربط بين الأداء والأهداف
- عملية لاتخاذ قرارات
- التقييم أداة لقياس المدى الذي تم فيه تحقيق الغايات الأساسية.

عرف الباحث سكريفين فقد التقييم على انه عملية تجميع منظمة تستخدم فيها المعلومات من اجل اتخاذ القرارات بخصوص برامج التعليم. بينما يتجه غالبية خبراء التقييم لتعريفه بالانسجام مع فلسفة البرنامج الذي سيتم تقييمه وكيف سيتم استخدام المعلومات ولأية أغراض.

باختصار فإن التقييم هو عملية لقياس المعرفة النهائية التي اكتسبها المتدربون مقارنة مع أهداف البرنامج.

مناهج التقييم:

إن التقييم والبحث يتشاركان في الطريقة الأفضل لجمع المعلومات وتحليلها مع التأكيد على أن التقييم يجسد طريقة بحث متميزة ، بينما البحث فيعرف على انه شكل من أشكال البحث التطبيقي.

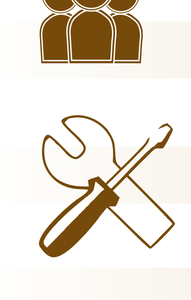
هناك عدة مناهج لقياس اثر برامج التدريب يمكن مراجعتها تفصيلا في كتب التقييم كالمنهج المعياري والذي ركز على عدم القيام بأي عمل تقييمي قبل معرفة غايات التقييم وتحديد الطرق التي ستستخدم في التقييم بالانسجام مع الهدف الاساسي من عملية التقييم. اما المنهج العملي التطبيقي وصاحبه بروكفيلد، والذي أشار أن التقييم طريقة عملية تتم في فضاء قانوني، وهي عملية لا مفر منها لتقييم مفهوم العملية التعليمية والتي تحتاج إلى هيكلية عمل منظمة لقياس العمل المنجز، فعملية التقييم ليست عملية جمع معلومات مع أهمية هذه الخطوة للبدء بالتقييم الملائم لبناء نموذج العمل الذي يحتاج إلى معايير ذات صلة بالتكلفة والقيمة والفاعلية والإجراءات.

أكد العديد من الباحثين ومنهم فاكتر فالن على اهمية قياس الأداء قبل وبعد أي تدخل، وهذا يوضح من خلال الغاية من التقييم. اما الباحث هولي فأشار إلى أن تقييم برامج التعليم المستمر تمر بثلاث مراحل: تقييم على مستوى الأنشطة، تقييم على مستوى التعلم وتقييم على مستوى النتائج. اما الباحثان هودزك وويكيلي فأشارا إلى أن التقييم يستند إلى منهجيتين: منهج يعتمد على مراقبة البرامج وهو ما يسمى بمنهج العمليات، وهذا المنهج يقيم الجهود والفعالية والتأثير والتغير في السلوك والعملية، أما المنهج الثاني فيعتمد على قياس اثر التعلم أو ما يسمى التقييم بالنتائج، وهذا المنهج يقيس ردة الفعل والتعلم والتغيير في السلوك والنتائج.

والجدل ما زال محتدما بين خبراء التقييم حول مسألة ما الذي يجب ان نقيسه هل العملية أم نتائج التعلم، ولكن مرجعية التقييم هي الوثيقة التي تحدد ماذا سنقيس.

من ابرز خبراء التقييم والذي برع على مستوى عالمي في تقييم برامج التدريب وذلك لسهولة ووضوح المنهج الذي استخدمه هو الخبير كيركباتريك والذي ركز في منهجه على عدة مستويات:

- مستوى قياس ردة الفعل
- قياس مستوى التعلم
- قياس السلوك
- قياس النتائج.
- وبسبب سهولة ووضوح هذا المنهج واعتماده على قياس العملية والاثر النهائي للتدريب سوف نعتمد عليه في هذا الدليل. فكما أسلفنا فان التقييم يجسد العلاقة بين الغاية والنتيجة النهائية وحتى يكون لهذا العمل معنى نحتاج إلى قياس السلوك المهني من خلال تحديد نقطة الانطلاق التي سيتم القياس على أساسها، وهذا بالتالي يفرض علينا تطوير مؤشرات للقياس. إن تصميم أي برنامج لتقييم التعليم يتقرر بناء على المعلومات المطلوبة، الجدوى، الموارد المتوفرة، وهنا يجب التأكيد على انه لا توجد طريقة واحدة لتقييم برامج التعليم إذ من الممكن استخدام عدة أدوات كمية أو نوعية لجمع المعلومات مثل:



- المسوح
- مقابلات مع القضاة الخبراء
- دراسة الحالة
- الملاحظة المباشرة.
- مجموعة النقاش المركزة
- تجميع المعلومات من مصادر مختلفة
- مراجعة السجلات
- مراجعة اختبارات فحص التعلم(القبلية والبعدية)
- رأي الخبراء.
- المعايشة

وهذا أيضا مكانا للجدل هل يجب استخدام أدوات كمية أم نوعية لجمع المعلومات، وحتى نجيب على هذا السؤال نعود إلى نقاش مسألة هل سنركز على العملية أم على النتيجة. وهذا ما يجيب عليه الغاية من التقييم، فإذا كان الهدف من التقييم

هو تحليل العملية هنا نحتاج إلى أدوات كمية، ولكن إذا كان الهدف هو معرفة النتائج والأثر هنا نحتاج إلى معلومات نوعية. ولكن يرى البعض أهمية الجمع في دراسات التقييم بين الأدوات الكمية والنوعية، ولكن ما زال هناك العديد من المحددات والقيود التي تؤثر على طبيعة عملية التقييم وهذه القيود قد تكون واضحة أو غير معلنة. القيود قد تكون من: الميزانية، ارتفاع التكلفة، قلة وجود الخبراء داخل المؤسسة أوالخوف من النتائج أو وجود معيقات فنية.

وما زال النقاش دائرا بين ممارسة التقييم لبرامج التعليم وبين إجراء التقييم بطريقة علمية منظمة، فعلى ارض الواقع ما زال الالتزام بعيدا كل البعد عن الجانب النظري، فمن خلال تحليل برامج التقييم التي أجريت على برامج التعليم القضائي في دول مختلفة ما زالت تقارير التقييم لا تتم بطريقة علمية منظمة، وهذا قد يؤثر على مصداقية تقارير التقييم.

في هذا الدليل سوف نستخدم نموذج كيركباتريك المعدل في عام 2005 لوضوح الطرق العلمية والعملية التي يستخدمها لقياس اثر التدريب، ولكونه أكثر ملاءمة لقياس برامج التعليم القانوني لأنه يستند إلى الأعمدة التالية:

- الحصول على تغذية راجعة من المشاركين.
- دراسة الأثر على المشاركين.
- دراسة الأثر على المؤسسات التي طلبت التقييم.

ونظرا لخصوصية مؤسسات القضاء سوف نلجأ من خلال منهج كيركباتريك إلى تقييم أداء المحكمة وليس أداء القضاة المتدربين مباشرة، وذلك من خلال تطوير مؤشرات قياس واضحة لأنه من الصعب عمل مقياس دقيق لتوضيح لأي مدى تم التغيير على سلوك القضاة متلقي التدريب. ان الطريقة الوحيدة لعقد تقييم بالنتائج هو اخذ رأي أصحاب القرار والذين لهم دورا إداريا أو سيطرة على المؤسسة او متلقي الخدمة القانونية، ولجسر هذه الهوة قامت بعض مؤسسات القضاء في بعض البلدان بتوظيف موظف قضائي لقياس التعلم والتغيير في السلوك والنتائج.

لكن الحد الأدنى من التقييم القضائي يقتضي قياس مسائل مثل: الجهد، الفعالية ، القابلية لتغير السلوك في بيئة العمل وقياس الأثر على أداء المحكمة بشكل عام من خلال المعلومات التي يقدمها القضاة المشاركين عن مدى التغيير الحاصل على النظام المعمول به في المحاكم، وهل اسهمت برامج التعليم في إحداث التغيير على مستوى أنظمة المحكمة وإجراءاتها، فإذا كان الجواب نعم، نتجه لمعرفة ماهية التغيير واشكاله.

الفرق بين المراقبة والتقييم:

المراقبة والتقييم ليستا كلمتين متقاطعتين، فالمراقبة عملية مستمرة تهدف إلى إنجاح نشاط ما، بينما التقييم يتكون من مراحل وبداخل كل مرحلة نسعى الى قياس إلى أي مدى أو إلى أي درجة كان النشاط فعالا.

في التدريب، تبدأ المراقبة منذ بداية دورة التدريب لضمان أن كل مرحلة تسير وفقا للخطة، وتصبح المراقبة مهمة جدا في مرحلة تنفيذ التدريب، لأنها تضمن أن كل العوامل المساعدة للتدريب تعمل معا لإنجاح البرنامج وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. يمكن انجاز المراقبة باستخدام خطة العمل وأدوات أخرى للتأكد من أن كل شيء قد أُكمل في الوقت المناسب وبمستوى نوعي مناسب.

بينما التقييم فهو جزئية مهمة في أي برنامج إذا أردنا تعظيم الفائدة، وهو أداة تدلنا على نجاعة التخطيط والتنفيذ، ويقيس التقييم الأثر النهائي للتعليم والتدريب وتأثيره على أداء المتدربين، كما يعطينا مؤشرات لطبيعة الأمور التي يحتاجها المتدربين لتطوير أدائهم مستقبلا وهو أيضا يعد شكلا من أشكال الشفافية والمحاسبية التي يلجأ إليها ممولو التدريب لقياس فاعلية التدريب.

تقييم برامج التدريب:

تعد هذه المهمة من المهام الضرورية الملازمة لعملية التدريب، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل في هذا الدليل، والتي

سيتم من خلالها التركيز على مستويات التدريب من حيث مفهوم كل مستوى،أدوات القياس وكيف يمكن تطبيق كل أداة.

إن جميع المدربين ومدراء التدريب يريدون أن يكونوا موضع ثقة من مدرائهم ويريدون من مدرائهم أن يقولوا لهم إننا معكم، فعندما تكون موضع ثقة فان الكثير من الأشياء الايجابية تحدث مثلا:

- يتم الموافقة على الموازنة الخاصة بالتدريب.
- الاحتفاظ بالوظيفة لطاقم العمل التدريبي.
- تحسين نوعية التدريب المقدم.
- يستمع المدراء لنصائح مدراء التدريب.
- السيطرة على المواقف.
- كمدير تدريب تنام وأنت مرتاح مستمتع بحياتك وتقل حدة توترك.

أسباب التقييم:

- معرفة إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي أهدافه؟
- كيف أسهم التدريب في تطوير طاقم العمل؟
- كيف أسهم التدريب في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها؟
- إلى أي مدى طبق المتدربون ما تعلموه؟
- ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي منعت المتدرب من تطبيق ما تعلمه؟
- المساعدة على اتخاذ قرارات بإعادة برنامج التدريب لمجموعات أخرى أم إيقاف التدريب.
- مساعدة إدارة التدريب في تحديد برامجه المستقبلية وطريقة تصميمها.
- تبرير وجود ميزانية التدريب.

قياس مدى فعالية وأثر برامج التدريب، من خلال استخدام الأسئلة المفتاحية التالية:

1. لأي مدى كان مضمون التدريب ينسجم مع احتياجات المشاركين؟
2. هل المدرب الذي أعطى التدريب كان أفضل الخيارات؟
3. هل استعمل المدرب أكثر الطرق فعالية لإشراك المتدربين وجذب اهتمامهم؟
4. هل مكان التدريب مرضي وجيد؟
5. ما جدوى وقيمة التدريب بالنسبة للمشاركين؟
6. هل مساعدات التدريب التي استخدمت أسهمت في تسهيل التدريب؟
7. هل عملية التنسيق لبرامج التدريب فعالة؟
8. ما الذي يمكننا القيام به بشكل أفضل لتحسين برامج التدريب؟
9. كيف اثر التدريب على أداء المتدربين؟
10. كيف اثر التدريب على مجمل عمل المؤسسة؟
11. ما هي تكلفة التدريب قياسا لكل متدرب؟ تحليلك؟

إن التحليل الجيد لهذه الأسئلة سيعطى معلومات عن فاعلية البرنامج التدريبي ونتائجه على المتدربين وعلى المؤسسة المنظمة للتدريب، كما انه يساعد في إيجاد طرق فعالة لتحسين نوعية برامج التدريب.

الفصل الخامس: مستويات التدريب الأربع حسب نموذج كيركباتريك

حسب نموذج الخبير الأمريكي كيركباتريك فان هناك أربعة مستويات تقدم إطارا عاما لتقييم برامج التدريب وكل مستوى منها ينقلك إلى المستوى الذي يليه، وعند الانتقال من مستوى الى اخر يصبح التقييم أكثر صعوبة ويحتاج إلى المال والى مستوى متقدم من المهنية ، اذ لا يجوز المرور عن مستوى والانتقال إلى المستوى الذي يليه لان نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه. فيما يلي ملخص لمستويات التقييم الأربع حسب نموذج الخبير كيركباتريك:

- قياس مستوى ردة الفعل.
- قياس مستوى التعلم
- قياس مستوى التطبيق أو التغيير في سلوكيات العمل
- قياس الأثر النهائي(النتائج)

مستوى التقييم	ألاساليب وألادوات المقترحة
1. ردة الفعل	• مدخلات شفوية من المتدربين • استمارات لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي ولا يتم ذكر أسماء المتدربين على الاستمارة • مقابلات مع عينة من المتدربين خلال أيام التدريب • تغذية راجعة من المشرفين على التدريب
2. التعلم	• ملاحظة تطبيق المهام التي يؤديها المتدربون خلال فترة التدريب • اختبارات كتابية • نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب • اختبارات شفوية • تقييم المتدربين الذاتي للتعلم • تحليل واجبات ومنتجات المتدربين

مستوى التقييم	ألاساليب وألادوات المقترحة
3. تغير سلوكيات العمل(التطبيق)	• ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل • اختبارات فورية • مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه • تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق
٤. التأثير(النتائج النهائية)	• تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة • تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء • مقارنات الأداء ما قبل وما بعد التدريب • تغذية راجعة من المدراء (إذا كان ذلك ذا صلة) • تغذية راجعة من الهيئات العليا في المؤسسة • تغذية راجعة من المواطنين واستطلاعات الرأي العام • تغذية راجعة تتعلق بالتحسن في سياق البيئة الخارجية بشكل عام

ومن اجل إحداث التغيير الايجابي على مستوى الفرد والمؤسسة ينبغي:

- أن يعرف المتدرب ماهية وكيفية المهارات التي يرغب في نقلها.
- أن يكون مناخ العمل ايجابيا ومناسبا للتغيير
- مكافأة الشخص الذي يتقبل إحداث تغيير في بيئة العمل.

أنواع بيئات العمل وعلاقتها بتطبيق المعارف والمهارات:

1. بيئة مانعة: تعني أن المدير يمنع المتدربين من تطبيق ما تعلموه، أو أن القيادة تتعارض مع مضمون ما تعلمه الشخص.
2. بيئة غير مشجعة: تعني أن المدير لا يقول للموظف المتدرب لا تعمل كذا وكذا، ولكن يفهم ضمنيا أن الشخص إذا غير شيئا سيكون المدير غير راض أو غير مشجع. بالنتيجة لن يقدم المتدرب على تطبيق ما تعلمه.
3. بيئة محايدة: يتجاهل فيها المدير أن الشخص قد شارك في التدريب على موضوع ما، فإذا أراد الشخص أن يغير فليغير شريطة أن يقوم بعمله ولا يتعارض معه.
4. بيئة مشجعة: يقوم المدير بتشجيع المشاركين على حضور التدريب ويشجعهم على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب في بيئة العمل.
5. بيئة إلزامية(متطلب): ضمن هذه البيئة فان المدير يعرف ما الذي تعلمه الموظف وكيف سينقل هذه المعرفة إلى عمله ضمن خطة عمل واضحة، فبعض المؤسسات قد تلجأ إلى توقيع عقد مع المتدربين لإجبارهم على نقل التدريب إلى الآخرين ووظيفة المدير التأكد بأن الموظف يطبق ما يتعلمه.[12]

(12) Evaluating Training Programs, page 23-24

من الواضح أن البيئة في البندين الاول والثاني لا تمكن الموظف المتدرب من تطبيق ما تعلمه، بينما في البند الثالث فيعتمد التغيير على الشخص نفسه وعلى رغبته في التغيير والتطبيق. بينما حسب البندين الثالث والرابع فان التغير يكون كبيرا ومعتمدا على دعم المدير ورغبة الشخص في إحداث التغيير، وهل يعرف ماذا سيفعل؟ وكيف سيقوم بالعمل؟

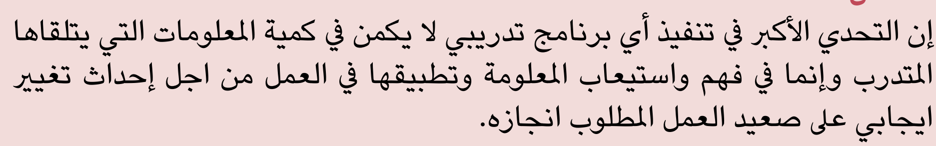
من المهم على إدارة التدريب والمتدرب معرفة بيئة عمل المتدربين وهل هي محفزة على التطبيق أم لا. وهنا ينبغي فهم بيئة العمل لمصممي البرامج لضمان أن المتدربين سوف يطبقون ما تعلموه.

ان احدى الطرق لخلق مناخ عمل ايجابي هي إشراك المدير في تطوير البرنامج، وتحديد احتياجات الموظفين للتأكد أن برنامج التدريب أعطى المتدربين تطبيقات عمليه ومبادئ وتقنيات. كما أن عملية إشراك المدراء في تصميم برامج التدريب تلقي عليهم مسؤولية متابعة كيف سيتمكن موظفوهم من تطبيق ما تعلموه من معارف وسلوكيات.

النتائج:

يتم تحقيق النتائج الايجابية عندما يشارك المتدربون في البرنامج من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، أو زيادة عدد الملفات المنجزة للمواطنين وتقليل نسبة تسرب الموظفين من المؤسسة. ولكن في بعض البرامج من الصعب الحصول على نتائج ملموسة ومحسوسة كبرامج التدريب على مواضيع القيادة، الاتصال، الدافعية، إدارة الوقت والتمكين، صناعة القرار، ولكن من الممكن تطوير نتائج ذات صلة بالتوجهات الايجابية وانعكاسها على تحسين جودة العمل المقدم.





ملخص

إن التحدي الأكبر في تنفيذ أي برنامج تدريبي لا يكمن في كمية المعلومات التي يتلقاها المتدرب وإنما في فهم واستيعاب المعلومة وتطبيقها في العمل من اجل إحداث تغيير ايجابي على صعيد العمل المطلوب انجازه.

وكما أسلفنا فان التحدي الأكبر في التعليم والتدريب القضائي هو قياس الأثر النهائي للتدريب على أداء القضاة دون المس باستقلالية القضاء.



الفصل السادس:(المستوى الأول) تقييم مستوى ردة الفعل

يتم قياس ردة فعل المتدربين من خلال قياس رضاهم عن إجمالي البرنامج التدريبي، فإذا أردنا إن يكون التدريب فعالا وجب أن يكون المتدربون راضيين عنه ، وبذلك تزداد دافعيتهم للتدريب.

قياس مستوى ردة الفعل مهم لعدة أسباب:

- يعطينا تغذية راجعة تساعد على تقييم البرنامج ومضمونه وعلى تطوير اقتراحات لتطوير الوضع مستقبلا.
- تعطي للمتدربين معلومات ومؤشرا أن المدرب موجود لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل أفضل، فإذا لم تقم إدارات التدريب بهذا التقييم وكأنها تقول للمتدربين نحن نعرف ما تريدون ولكن نحن فقط نقرر ما تريدونه.
- إن التقييم الأول يعطينا معلومات كمية يمكن استعمالها لتأسيس معايير لتطوير أداء الموظفين في المستقبل.
- إن هذا النوع من التقييم يسهل القيام به ومعظم المدربين وإدارات التدريب تكتفي به.

منهجية العمل

- حدد ما الذي تريده من الاستمارة.
- صمم استمارة تمكنك من قياس ردات الفعل مع إعطاء المجال داخل الاستمارة للملاحظات والاقتراحات
- ضرورة إعطاء وقت كافٍ للمشاركين لتعبئة الاستمارات
- توزع الاستمارة في اليوم الأخير للدورة.
- أن يقوم بتعبئة الاستمارات كافة المشاركين.
- وضع مقاييس مقبولة.
- قم بقياس ردة الفعل مقارنة بالمواضيع التي وضعتها.

في كل برنامج تدريبي من المهم معرفة ردة الفعل من قبل المتدربين على الموضوع وعلى المدرب، ومن المهم فهم كل بند ووضع الأسئلة التفصيلية تحته، فبعض المدربين يحتاجون لمعرفة رأي المتدربين في بيئة التعلم، وفي أوقات تنفيذ التدريب وتحديد مساعدات التدريب من ناحية الأجهزة ومن ناحية أوراق العمل التي توزع كمرفقات على المتدربين وغيرها من المواضيع التي تريد تحديدها في الاستمارة.

في هذا السياق من المهم التوضيح أن لكل مدرب فلسفته الخاصة تجاه هذا النموذج فالبعض يفضل الأسئلة المفتوحة وليس المغلقة لأنها لا تعطي معلومات معقمة، فالاستمارة النموذجية يجب أن تحتوي على أسئلة مغلقة مع إيراد بعض الأسئلة المفتوحة من اجل إعطاء المتدربين فرصة لإبداء الرأي.

إن النموذج المصمم أدناه يعطيك معلومات كثيرة تشتمل على أسئلة مفتوحة والتي يجب تعبئتها قبل مغادرة المتدربين قاعة التدريب مع إعطائهم وقت كافٍ ومناسب لتعبئتها، ولكن في بعض الأحيان توزع استمارات التقييم أثناء مغادرة المتدربين وهم على عجالة من أمرهم فتصبح الوثيقة عديمة الفاعلية.[13]

(13) Evlauating Training Programs, page 27-41

أمثلة على النماذج التي يمكن استخدامها لقياس المستوى الأول:

نموذج (رقم 1)

حضرة المدرب المحترم،

الرجاء القيام بتعبئة النموذج وتزويدنا بوجهة نظرك من أجل مساعدتنا على تقييم هذا البرنامج وتحسين البرامج اللاحقة.

- اسم المدرب ....
- عنوان الدورة ....
- الجهة المنظمة للتدريب ....
- الجهة المانحة للتدريب ....
- تاريخ تنفيذ الدورة ....

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	سيء
• كيف تقيم موضوع الدورة					
ملاحظات إن وجدت					
• كيف تقيم المدرب من ناحية: معرفته وإلمامه بموضوع الدورة					
• قدرة المدرب على الاتصال والتواصل مع المتدربين					
ملاحظات إن وجدت					
• كيف تقيم مكان التدريب من حيث:					
• الاتساع					
• الإضاءة					
• التهوية					
• توفر أجهزة التدريب					
• سهولة الحركة					
• توفر المرافق الصحية					
ملاحظات إن وجدت					

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	سيء
كيف تقيم أوقات تنفيذ التدريب					
كيف تقيم مادة التدريب من حيث:					
مدى انسجامها مع أهداف التدريب					
موضوعاتها تغطي أهداف التدريب					
المادة مكتوبة بلغة واضحة ومتسلسلة					
نسبة المادة النظرية إلى العملية مناسبة					
ماذا تقترح لتحسين برنامج التدريب في المرة القادمة ؟					
اذكر ثلاثة أمور جديدة تعلمتهما من الدورة سواء كانت معارف أو مهارات أو سلوكيات عمل جديدة ؟ 1 .... 2 .... 3					
ما هو الأمر الذي تود ممارسته وتطبيقه بعد مغادرة قاعة التدريب والعودة إلى عملك ؟					

نموذج (رقم 2)

اسم المدرب ....

عنوان الدورة...

ضع دائرة حول الجواب الأقرب إلى رأيك:

- ما مدى صلة موضوع التدريب باحتياجاتك؟ لا صلة ....
  إلى حدما...
  كثيرا.
- ما نسبة العرض الذي قام به المدرب إلى الوقت المعطى للنقاش؟ العرض كثير ....
  العرض متوسط ....كان النقاش كثيرا



كيف تقيم المدرب:

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	سيء
أوضح الهدف من التدريب					
أدار الجلسة بشكل ممتع ومفيد					
تواصل مع المشاركين					
استعمل مساعدات التدريب					
عزز التوجهات الايجابية لدى المشاركين					
تعامل بايجابية مع أسئلة المشاركين					

- برأيك ما الذي يجعل الجلسات التدريبية أكثر فعالية؟ ....

نموذج (رقم 3)

من اجل تقييم برنامج التدريب، أرجو تعبئة النموذج التقييمي التالي من خلال وضع علامة من 1-10

- مادة التدريب ذات صلة بطبيعة عملي ....
- عرض المادة بطريقة شيقة ....
- لدى المدرب مهارات اتصال فعالة ....
- المدرب أعدّ للتدريب بشكل جيد ....
- استعمل مساعدات بشكل فعال ....
- أوراق العمل التي وزعت كانت مساعدة لي في عملي ....
- مكان التدريب كان ملائما ....
- وقت التدريب كان ملائما...
- هناك توازن بين مهارات العرض واللقاء وبين مهارات النقاش ....
- اعتقد أن ورشة العمل ستمكنني من القيام بعملي بشكل جيد ....

ما الذي برأيك سوف يسهم في تطوير البرنامج؟ ....

نموذج (رقم 4)

نرجو منك تعبئة هذا النموذج لمعرفة رأيك في برنامج التدريب الذي حضرته، لان النموذج المعبأ يساعدنا في تقييم الجهود التي قمنا بها من أجل برنامج تدريبي مستقبلي مبني على احتياجات المتدربين

- كيف تقيم مضمون برنامج التدريب؟ ....
- كيف تقيم المدرب؟...

- كيف تقيم مكان التدريب؟ ....
- كيف تقيم الجدول الزمني للتدريب؟...
- كيف ساعدك برنامج التدريب على أداء عملك بشكل أفضل؟ ....
- ما هي الموضوعات التدريبية التي كانت أكثر فائدة؟ ....
- ما هي اقتراحاتك لتحسين البرنامج؟...

نموذج (رقم5)

من فضلك قم بتعبئة النموذج التالي:

اسم المدرب ....

عنوان الدورة...

- تاريخ انعقاد الدورة ....

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	سيء
مدى حاجة المتدربين لموضوع التدريب					
تقييمك لمهارات العرض للمدرب					
تقييمك لمهارات النقاش					
تقييمك لأدوات المساعدة في التدريب					

ما رأيك بشكل عام في الدورة؟

....

....

....

من خلال استعراض نماذج التقييم الخمس السابقة نود أن نوضح أن نموذج التقييم النموذجي يجب أن يشتمل على إضافة سؤال أو سؤالين يتاح فيهما المجال لوضع الملاحظات بشكل مكتوب. بالنسبة لتوزيع الاستبانه أحيانا يتم توزيعها على المتدربين في آخر لحظات التقييم بدون أن يكون هناك وقت لتعبئتها، بهذا تصبح عديمة الفائدة لأنها لا تعطي قسم التدريب والتقييم معلومات ذات صلة بالغرض الذي صممت من أجله، ومن أجل تلافي ذلك نقوم بجعل الاستبيان جزءا من برنامج التدريب حتى نضمن تعبئتها من قبل المتدربين في نهاية البرنامج التدريب.

قد يلجأ البعض إلى توزيع النموذج في بداية البرنامج ويطلب من المشاركين القيام بتعبئتها في نهاية البرنامج التدريبي وإعادتها إلى إدارة التدريب في اليوم الأخير من التدريب، ولكن من عيوب هذه الطريقة بأنه قد يتم فقدان أوراق الاستمارة من قبل بعض المتدربين. بينما قد تلجأ بعض المؤسسات إلى توزيع الاستبيان وتطلب من المشاركين تعبئتها في البيت وإرجاعها، وتعد هذه الطريقة فاشلة لأنها لا تقيس ردة الفعل المباشرة، وبالتالي يفقد التقييم محتواه القائم على أساس قياس ردة الفعل، لذا فان أفضل منهجية هي توزيع الاستبيان في نهاية أيام التدريب مع إعطاء وقت كافٍ للمتدربين لتعبئة الاستبيان.

يهتم بعض مدراء التدريب بمعرفة ردة الفعل الحقيقة لكل متدرب من خلال التحقيق من قال هذا ومن كتب ذاك، لذلك يستخدمون نموذجا يطلبون فيه من المتدربين كتابة أسماءهم وهذا بالتالي يقلل من مصداقية التقييم، والبعض الآخر قد يطلب بطريقة ذكية من كل متدرب تعبئة النموذج ومن ثم تركه على المقعد الذي كان يجلس عليه وهذه طريقة غير سليمة لمعرفة من كتب ماذا. وآخرون يطورون نموذجا ويذيلون في أسفل الصفحة إن إيراد أو ذكر أسماء المتدربين هي مسألة اختيارية.

تحليل النماذج

نورد إليكم مثالا لأحد نماذج التقييم التي تقيس ردة الفعل:

من فضلك ضع رأيك وتعليقاتك لمساعدتنا على تقييم البرنامج وتحسين نوعيته مستقبلا.

اسم المدرب: على سبيل المثال أمجد عز الدين

موضوع التدريب: تطوير مهارات القيادة للإدارات الوسطى في وزارة العدل

كيف تقيم موضوع التدريب من حيث: الاهتمام والفائدة

مقاييس التقييم:

ممتاز= 5 جيد جدا= 4 جيد= 3 مقبول= 2 ضعيف =1

تحليل الاستمارات

إذا كان لدينا 20 متدربا أجابوا على السؤال أعلاه وكانت نتائجهم كالتالي:

8 أشخاص اختاروا ممتاز بمعنى المستوى(5)، الوزن= 8*5 =40

6 أشخاص اختاروا جيد جدا بمعنى المستوى (4)،الوزن =6*4=24

3 أشخاص اختاروا جيد بمعنى المستوى(3)، الوزن=3*3 =9

3 أشخاص اختاروا مقبول بمعنى المستوى (2)، الوزن =3*2=6

ولا شخص اختار المستوى ضعيف أي (1)، الوزن= 0*1=0

المجموع=79 تقسيم 20 متدرب= 3,9 من 5 مستوى المدرب وإلمامه بالموضوع.

في النهاية يتم إعداد تقرير ملخص لقياس ردة الفعل ورفعه إلى قيادة المعهد للاطلاع على مجمل سير الدورة ومعرفة رضى المتدربين عن المدرب والموضوع والوقت والأمور اللوجستية وغيرها من الأمور التي تضمنتها استمارة التقييم الأول.





ملخص المستوى الأول:

إن مستوى التقييم الأول القائم على قياس ردة الفعل يمكن عمله وتطبيقه بسهولة إذا تم تطوير واستخدام استمارة جيدة شاملة.

- قياس ردة الفعل مهم لأنه يزود إدارة التدريب بمعلومات عن سير عمل البرنامج.
- هذا المستوى من التقييم يزود الإدارة العليا للمؤسسة بمعلومات عن برنامج التدريب.
- يظهر مدى الرضى عن سير ومحتوى البرنامج
- يعطينا فكرة عن مدى اهتمام المتدربين بالموضوع
- المتدربين بالنسبة إلينا زبائن لذا من المهم معرفة مدى رضاهم عن البرنامج.

إن هذا الفصل قد أوضح للمعنيين في هذا الدليل مفهوم التقييم على هذا المستوى، وزودهم بنماذج وإجراءات وتقنيات لقياس ردة الفعل والتي يتوجب استخدامها في كافة برامج التدريب.

بعد حصول إدارة التدريب على الاستمارات وتحليلها وإخراج النتائج النهائية يجب رفعها إلى إدارة المعهد للإطلاع على سير البرنامج.



الفصل السابع: (المستوى الثاني) تقييم مستوى التعلم

مفهوم تقييم التعلم:

كما أسلفنا سنستخدم منهج الخبير كيركباتريك لقياس المستوى الثاني من التقييم والذي يركز على قياس مستوى التعلم قبل مغادرة المتدربين قاعة التدريب، لذا يطلب من المدرب التركيز على قياس:

- مستوى المعرفة التي لدى المتدربين في موضوع التدريب قبل انعقاد التدريب.
- قياس مستوى المعرفة التي اكتسبها المتدربون في موضوع التدريب بعد تلقي التدريب.
- المهارات التي تطورت لدى المتدرب بعد تلقي التدريب.
- التوجهات التي تغيرت لدى المتدربين بعد تلقي التدريب.

من المهم قياس التحسن على حالة التعلم لأنه لن يحدث أي تغيير على مسألة السلوك التطبيقي، أي المستوى الثالث، إذا لم يتم تحقيق التغيير على مستوى التعلم. فإذا قمنا باستخدام المستوى الثالث وكانت النتائج سلبية فمعنى ذلك أن المستوى الثاني لم يكن ايجابيا. ولكن قد يكون هذا التحليل مبكراً لأن التعلم قد يكون حدث على المستوى الثاني، ولكن بالنسبة للمستوى الثالث فان التغير لم يحدث لان بيئة العمل لم تكن ملائمة أو أن المدير في العمل لم يكن داعما للموظف الذي شارك في التدريب.

إن قياس المستوى الثاني للتعلم ليست مسالة سهلة بل تحتاج إلى وقت لتصميم اداة التقييم من قبل المدرب وإدارة التدريب.

منهجية تقييم مستوى التعلم:



- استخدام أسلوب المقارنة بين مجموعات الضبط والتجريب إذا كان ذلك عمليا
- القيام بتقييم المعرفة والمهارة والتوجه قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- استعمال الاختبارات لقياس المعرفة والتوجهات.
- استخدام اختبار الأداء لقياس المهارة.
- الحصول على إجابات من كافة المشاركين.
- استخدام النتائج لأخذ قرارات ضرورية.

الآن سنفصل كل قاعدة من القواعد الإرشادية الواردة أعلاه

استخدام مجموعة الضبط: سوف تستخدم هذه الأداة في مستويات التقييم الأول والثاني والثالث، إذ تشير مجموعة الضبط إلى مجموعة من الموظفين من نفس المؤسسة المستهدفة والذين لم يتلقوا التدريب المراد تقييمه، بينما يطلق على المجموعة الثانية بالمجموعة المجربة لأنها تلقت التدريب. إن الهدف من هذه الأداة هو توفير إثباتات تدلل على أن التغيير قد حصل وأن أي علامات فارقة بين مجموعة الضبط والمجموعة المجربة تعني أن التعلم قد حصل بسبب التدريب. ليس في كل الأوقات بمقدورنا أن نطبق هذه القاعدة الإرشادية خاصة إذا كانت المؤسسة صغيرة وكل موظفيها قد تلقوا نفس التدريب، ولكن في المؤسسات الكبيرة من الممكن أن يحضر التدريب مجموعة من الموظفين بينما لا يحضر جزءاً اخر وعندها يمكن استخدام هذه الأداة. إذا تبين من النتائج أن التحسن في التعليم قد حصل بسبب التدريب قد تأخذ إدارة التدريب قرارا بإعطاء التدريب إلى مجموعة الضبط.

القاعدة الاستشارية الثانية تتعلق بقياس المهارة والمعرفة والتوجه قبل التدريب وبعده والاختلاف بينهما يعود إلى التدريب، ويمكن عمل ذلك من خلال الاختبارات الكتابية وتقييم التحسن في المعارف والتوجهات.

مثال على نتائج جدول الاختبار القبلي والبعدي:

نوعية الاختبارات	علامات مجموعة الضبط	علامات مجموعة التجريب
الاختبار القبلي	46.7	45.5
الاختبار البعدي	48.2	55.5
الفرق في العلامات	+1.5	9.9
العلامة المكتسبة = 9.9 -1.5 =8.4 العلامة المكتسبة نتيجة التدريب		

مثال: وجهت العبارة التالية الى مجموعة الضبط والتجريب:

إذا كان التغيير داخل المؤسسة امراً مقبولا يتوجب عليك كمدير ان تعمل تدريجيا مع الأشخاص التابعين لك.

الجواب الصحيح هو نعم.

نورد في الجدول التالي إجابات المتدربين على السؤال:

	مجموعة التجريب		مجموعة الضبط	
الامتحانات	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
الامتحان القبلي	7	18	6	19
الامتحان البعدي	20	5	7	18
النتائج	13(7-20)		1=6-7	

نسبة المكتسب الصافي نتيجة التدريب: 13-1= 12 علامة

إن هذه التمارين تظهر للمدرب اذا كان المتدربون موفقين بالإجابات ام لا، وإذا كان لا بد من إعادة البرنامج التدريبي، عندها يتوجب على إدارة المعهد تبليغ المدرب بنتائج التقييم لمعرفة جوانب الضعف لدى المتدربين، أو اتخاذ قرار باستبدال المدرب بشخص آخر أكثر كفاءة.

تقييم التحسن أو الزيادة في المهارة:

إذا كان الهدف من التدريب زيادة المهارات هنا نحتاج إلى اختبار الأداء؛ مثلا إذا عقدنا دورة في الاتصال وكان الهدف تحسين مهارة الاتصال عند المتدربين هنا يستطيع المدرب تقييم مستوى المهنية لدى المتدربين، مثلا للاختبار القبلي ممكن ان يعطي المدرب كل مشارك الفرصة لإعطاء حديث مختصر ثم تقييمه من ناحية المضمون ومن حيث الطريقة التي أدلى بها الحديث أو من الممكن أن يطلب منه التقدم لامتحان لتقييم المهارة التي اكتسبها.

في هذا المستوى من التقييم من المهم الحصول على إجابات من كافة المشاركين، فالتوجه لأخذ عينة ممثلة يحتاج إلى وقت لاحتساب العينة وإيجاد المبررات وراء ذلك. وهناك عبارة تقول: "إذا لم يتعلم المتدربون شيئا فهذا يعني إننا كمدربين لم نقدم شيئا نافعا بالنسبة لهم، وأنت كمدرب إذا وجهت الملامة بإصبعك إلى المتدربين عليك توجيه ثلاثة أصابع إلى نفسك، نحن كمدربين عندما نقيس أداء المتدربين فنحن نقيس أداءنا". وكما ذكرنا في أكثر من مكان في الدليل يتوجب على إدارة التدريب أخذ القرار المناسب بتغيير المدرب واستبداله بآخر أكثر كفاءة إذا كان التقييم على المستوى الثاني غير مرض.

ملخص المستوى الثاني:



- إن تقييم المستوى الثاني يتم داخل أروقة التدريب وقبل أن يعود المتدربون إلى أماكن عملهم.
- إن تقييم التعلم مسألة هامة لأنه إذا لم يحصل أي تغيير على مستوى التعلم فهذا يعني أن التغير في السلوك داخل بيئة العمل(المستوى الثالث) لن يحدث.
- لقياس المعرفة نحتاج إلى امتحان قبلي وبعدي، وإذا كانت المعرفة جديدة لا داعي هنا لعقد الامتحان القبلي.
- إذا كنا ندرب على مفاهيم ومبادئ هنا يعتبر الامتحان القبلي والبعدي ضروريا.
- إذا كنا ندرب في موضوع يتعلق بالقيم الخاصة بالعمل هنا نحتاج إلى قياس التوجهات السلوكية من خلال عمل دراسة مسحية لمعرفة التوجهات قبل إعطاء التدريب وإجراء نفس المسح بعد ذلك لمعرفة التغير على السلوك.
- إذا أردنا قياس المهارة هنا نحتاج إلى اختبار مهارة مثل مهارة الاتصال والتيسير.



الفصل الثامن: (المستوى الثالث) تقييم السلوك أو التطبيق

1. ما الذي يحدث بعد أن يغادر المتدربون قاعة التدريب؟
2. ما الذي سينقلونه إلى بيئة العمل؟

إن قياس هذا السلوك أكثر صعوبة من المستويين الأول والثاني، وفي هذا الفصل سنرى كيف أن المتدربين لن يغيروا من سلوكياتهم حتى تتاح لهم الفرصة للقيام بذلك، مع الأخذ بالاعتبار اننا لا نستطيع القيام بهذا المستوى من التقييم إلا بعد أن ننجز المستويين الأول والثاني.

من الصعب التنبؤ متى تحدث عملية تطبيق التدريب لأنه من الممكن أن يطبق المتدربون ما تعلموه في التدريب لأنهم أحبوا الموضوع ولذلك سيخططون لتنفيذ التدريب. أو أن يقول المتدرب: "أنا لم أحب ما تعلمته وسأبقى على نفس التصرفات أو لن أطبق ما تعلمته لأنني غير مقتنع". وفي هذا الصدد من المهم تقديم محفزات تشجع المتدربين على تطبيق ما تعلموه. ومن المهم اتخاذ القرار المناسب بخصوص توقيت انعقاد التقييم وعدد مرات انعقاده.

منهجية لاستخدام هذا المستوى:



1. استخدام مجموعة الضبط والتجريب
2. أعطاء وقت كاف لتغيير السلوك داخل بيئة العمل.
3. القيام بإجراء اختبار.
4. إجراء مسح أو مقابلة مع عينة من المتدربين من خلال مقابلة مدرائهم في العمل والموظفين التابعين لهم أو أي أشخاص آخرين يراقبون سلوكياتهم أو يتأثرون بها مثل الجمهور متلقي الخدمة.
5. الحصول على إجابات من كافة المشاركين
6. إعادة التقييم بانتظام
7. تحليل التكاليف مقابل الفوائد من التدريب.

شرح تفصيلي لكل خطوة من الخطوات الإرشادية الواردة أعلاه:

بالنسبة للنقطة الأولى: إن المقارنة في سلوكيات العمل بين مجموعة الضبط ومجموعة التجريب تعطينا فكرة عن نسبة التغيير التي حصلت نتيجة التدريب، مع الأخذ بالاعتبار أن المجموعتين لهما نفس ظروف العمل وأحيانا يكون هذا الأمر صعبا إن لم يكن مستحيلا، وقد تم سابقا شرح كيف يتم استخدام هذه الأداة في المستوى الثاني.

النقطة الثانية: أعط وقتاً ملائماً للتغيير.

لن يعقد أي تقييم حتى يعطى للمتدربين وقتاً كافياً لتطبيق ما تعلموه وأحيانا تتطلب بعض التدريبات التطبيق المباشر لما تعلموه مثل وثيقة السلوكيات، وحتى لو كان التدريب يتطلب تطبيقاً مباشراً وكانت البيئة داعمة فما زال المتدرب بحاجة إلى وقت للتطبيق ، فبعض البرامج التدريبية تحتاج من3– 6 اشهر حتى يتمكن المتدربون من تطبيق ما تعلموه.

النقطة الثالثة: تتلخص في اختبار المتدربين قبل التدريب وبعده إذا كان ذلك ممكنا. في بعض الأحيان يكون عقد الاختبار قبل التدريب وبعده غير ممكن لاعتبارات الوقت والميزانية، لذلك من لحظة تصميم البرنامج فكر في المسلكيات التي تود تغييرها

لدى المتدربين سواء كانت في معارفهم أو مهاراتهم أو توجهاتهم، فعندما تقابل المتدربين اسأل ما هي الأمور التي أصبحت تنفذ بطريقة مختلفة عما كانت قبل التدريب، أو قيم ذلك من خلال مراقبة سلوكيات بعض المتدربين من قبل مدرائهم أو المسؤولين عنهم.

النقطة الرابعة: إجراء مسح أو مقابلة الأشخاص ذوي العلاقة مثل: المتدربين، مدرائهم، التابعين لهم، الجمهور المتأثر بخدماتهم، كما يجب أن يكون المتدرب على دراية تامة بالسلوكيات التي يمارسها وما المتوقع منه لتحسين أدائه في العمل بناء على التدريب الذي شارك به. والمتدرب قد يكون صادقا مع نفسه ويقول ما الذي تغير أو لم يتغير في سلوكياته أثناء العمل، لذا ينصح استخدام أكثر من مصدر للتأكد من المعلومة. وتقع على عاتق المقيم مناقشة من هي الأطراف المتوفرة للإجابة عن أسئلته؟ هل المدراء مثلا لديهم الوقت المناسب للإجابة على أسئلته أم لا؟ هل يسمح للموظفين التابعين للمتدرب التعاون والإجابة على الأسئلة؟ من المهم إجراء مقابلات، مع مراعاة عوامل الوقت والمصادر البشرية والتغطية المالية وهذه مسائل هامة لتقرير كيف ستجمع المعلومات، فقد تكون الطريقة الأفضل إجراء مسح ميداني من خلال تطوير استمارة واضحة تبين الهدف والغاية وتراعي سرية المعلومات خاصة بالنسبة للأسماء، وتبحث في أمور تتعلق بسلوكيات العمل التي ترغب في تعديلها أو تعزيزها لدى المتدربين ، وتبحث في الأمور التي ينبغي على المتدرب تطبيقها بعد عودته إلى مكان العمل.

فيما يلي بعض الأسئلة المساعدة لقياس هذا المستوى:

ما هي السلوكيات التي ترغب في تعديلها أو تعزيزها؟

ما هي المعيقات الممكنة برأيك؟

ما الذي يحتاجه المتدرب لتطبيق ما تعلمه؟

إذا لم تتغير بعض السلوكيات لماذا؟ ولأي مدى؟

- لم يكن التدريب عمليا بالنسبة لوضعي: نعم .... لا ....
- المدير منعني من التغيير: منعني بشدة .... لبعض المدى.........
  لم يمنعني ....

ما الذي تريده من مديرك حتى تستطيع تطبيق ما تعلمته أثناء التدريب؟

ما الذي تريده أن يتغير في بيئة العمل لتصبح قادرا على تطبيق ما تعلمته؟

ما الذي تريده أن يعدل في أنظمة المؤسسة وإجراءاتها حتى تتمكن من تطبيق ما تعلمته؟

ما هي اقتراحاتك ليكون برنامج التدريب أكثر فائدة؟

نموذج لأسئلة استبيان:

إن إعداد نموذج استبيان يبين لأي مدى تمكن الأشخاص الذين حضروا التدريب في برنامج القيادة مثلا من تطبيقه داخل بيئة عملهم، و سيساعد المقيمين على تقييم فاعلية البرامج وتحديد طرق لمساعدة المتدربين على تطبيق ما تعلموه.

أيها المتدرب كن دقيقا في إجاباتك، أما بالنسبة لوضع الاسم فهو مسالة اختيارية ولكن يفضل وضعه لان المقيمين أثناء تفريغ الاستبيانات قد يضطرون ليعودوا إليك لتدقيق بعض المعلومات.

ضع دائرة حول الجواب الصحيح:

5 = أكثر الأحيان، 4 =بعض الأحيان، 3= المستوى نفسه ، 2= اقل نوعاً ما 1=قليل جداً

1. الوقت والجهد الذي بذل بعد البرنامج أكثر من الوقت والجهد الذي بذل قبل البرنامج.
2. التطبيق للتدريب يستند إلى الفهم والتحفيز.
3. من خلال التدريب أصبح المتدرب يعرف أكثر عن موظفيه.
4. بدأ يستمع جيدا إلى الموظفين التابعين له.
5. بدأ المتدرب يقدر جيدا قيمة العمل المنجز.
6. بدأ يهتم بالتحدث مع موظفيه عن عائلاتهم وأمورهم العائلية.
7. يسأل التابعين له وظيفيا عن أفكارهم.
8. استعمال أسلوب الإدارة من خلال تفقد العمل.
9. سؤال الموظفين الجدد عن علاقاتهم وخبراتهم السابقة.
10. اخذ الموظفين الجدد في جولة قصيرة إلى الدوائر الأخرى.
11. تعريف الموظف الجديد بزملائه.
12. استخدام المستويات الأربع عند تدريب موظفين جدد.
13. التحلي بالصبر عندما تكتشف أن الموظف لا يتعلم بالسرعة المتوقعة منه.
14. تعديل الأخطاء وعمل اقتراحات.
15. تطوير أجندة تدريب بسيطة وتدريجية.

سؤال مفتوح: ما الذي برأيك يجعل البرنامج أكثر فائدة بالنسبة لك؟ ....

....

....

....

....

النقطة الخامسة: أثناء التقييم من الممكن أن تقابل أشخاصا طبقوا العمل وأشخاص لم يطبقوه، لذا يعد عمل مسح لكل المتدربين أفضل طريقة للقياس، مع الأخذ بالاعتبار أن لكل مؤسسة الحق في تحديد حجم العينة.

النقطة السادسة: إعادة التقييم في الوقت المناسب، فبعض المتدربين يطبقون التدريب مباشرة والبعض الآخر ينتظر حتى تسنح له الفرصة للتطبيق، من المهم إعادة التقييم اخذين بالاعتبار مناخ العمل وطبيعة السلوكيات وعوامل أخرى.

النقطة الأخيرة: الأخذ بالاعتبار التكاليف مقابل الفوائد.

كأي تدريب لابد من مقارنة تكاليف التقييم بالفوائد المتوقع أن يتم جنيها، ففي معظم الأحيان يتم إسناد هذه المهمة إلى موظفين من داخل المؤسسة ذوي الخبرة بالتقييم، ولكن من المهم التوضيح لكافة المقيمين سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها أن تعديل أو تغيير السلوك غير مرتبط بمدة زمنية ويحتاج إلى إرادة إدارية ودوافع شخصية وبيئة عمل مساندة ووقت كافٍ للتغير.

ملخص المستوى الثالث:

إن التقييم على المستوى الثالث يساعد على معرفة مدى التغيير الذي طرأ على السلوك نتيجة التدريب، وإن النتائج تعتمد على التغييرات الإيجابية التي يمكن أن تحدث على مستوى المتدرب.

على هذا المستوى من المهم التأكد أن ما تعلمه المتدرب في قاعة التدريب من معلومات/ توجهات / سلوكيات قد تم تطبيقه داخل بيئة العمل.

يستطيع المقيم استخدام أدوات عديدة لقياس مدى التغير في سلوكيات العمل نتيجة تطبيق ما تعلمه في التدريب منها:المقابلات والمسوحات وقد تستخدم المجموعة الضابطة والمجموعة المجربة كأداة.

على إدارة التدريب أن تقرر متى ينبغي على إدارة المؤسسة اتخاذ قرار في مسألتين هامتين هما: من يجب أن يقيم؟ وعدد مرات إعادة التقييم؟

أنا أشجع إدارة المعهد القضائي الفلسطيني على إجراء التقييم على المستوى الثالث حتى لو لم يتم بطريقة علمية عالية المستوى، ولكن إذا كان مخططا من قبل المعهد إعادة بعض مواضيع التدريب أكثر من مرة عندها يجب الإعداد لعقد التقييم بطريقة أكثر تنظيما وبمنهجية علمية واضحة.



الفصل التاسع: (المستوى الرابع) تقييم الأثر النهائي

مفهوم الأثر النهائي

يعد المستوى الرابع الجزء الهام والصعب في عملية التقييم لأنه يقرر ما هي النتائج النهائية التي تم تحقيقها بسبب مشاركة المتدربين وتطبيقهم لبرامج التدريب التي تلقوها من خلال المعهد أو المؤسسة منظمة التدريب. إن هذا المستوى يقيس مدى التحسن الذي طرأ على نوعية العمل وإلى أي مدى أسهمت هذه النتائج في تحقيق اهداف المعهد أو المؤسسة منظمة التدريب.

على سبيل المثال: إلى أي مدى زادت إنتاجية المؤسسة؟



- هل أسهم التدريب في خفض نسبة دوران الموظفين؟
- كم نسبة التخفيض في النفقات التي حدثت نتيجة التدريب؟
- ما هي الفوائد التي حصلت عليها المؤسسة على صعيد إدارة الوقت والموارد البشرية؟
- هل زادت نسبة القضايا التي تم البت فيها بالمحاكم؟
- هل زادت إيرادات المؤسسة؟
- كم نسبة العائد الوظيفي مقابل الأموال التي تم صرفها على التدريب؟

منهجية لتقييم النتائج

استخدام المجموعة الضابطة والمجربة إذا كان ذلك عمليا.

1. إعطاء وقت لتحقيق النتائج
2. قياس النتائج بشكل قبلي او بعدي.
3. إعادة التقييم على مراحل أو عدة مرات إن كان بالإمكان.
4. مناقشة التكاليف مقابل العائد.
5. استخدام الإثباتات إذا كان من الصعب التوصل إلى الحقائق.

بالنسبة للنقطة الأولى تستخدم هذه الطريقة للتقليل من العوامل التي ليست ذات صلة بالتدريب وأسهمت في إحداث التغيير، لكن هذه الطريقة لا تنفع لكل أنواع البرامج التدريبية أو لا تصلح في كل المؤسسات.

بالنسبة للنقطة الثانية فإن عامل الوقت لتحقيق النتائج يختلف من برنامج إلى آخر وعندما تقرر متى ستقيم، عليك دراسة كل العوامل المؤثرة على تنفيذ البرنامج مع مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

بالنسبة للنقطة الثالثة فإن التقييم القبلي والبعدي من السهل تصميمه إذا كنا نقيم النتائج وليس السلوكيات لأننا سنعتمد على السجلات والملفات الموجودة.

بالنسبة للنقطة الرابعة المتعلقة بإعادة التقييم فان لكل مؤسسة الحق في أن تقرر متى وكيف تعيد التقييم؟ فعادة ما يستشار المدربين في الموضوع .على سبيل المثال إذا كان التدريب عن تسوية الأراضي فهذا موضوع حيوي وتتكرر الحاجة إليه. لذا من

الممكن إعادة التقييم أكثر من مرة لمعرفة الزيادة أو النقصان في عدد المعاملات أو القضايا التي تم البت فيها في موضوع الأراضي.

بالنسبة للنقطة الخامسة المتعلقة بنقاش التكلفة المالية لقياس الفائدة ، تتم من خلال تحليل برنامج التدريب من حيث التكاليف والعوائد، والنظر إلى العوامل الأخرى التي ستعود على التدريب بالمنفعة نتيجة استخدام نتائج التقييم، وعندما يتم مقارنة النتائج التي حصلنا عليها مع تكاليف البرنامج عندها ستقرر متى وكيف سيتم إعادة التقييم.

إن بعض خبراء التقييم ومنهم كيركباتريك قد اعتبروا تقييم المنفعة الحدية للتدريب هي المستوى الخامس من مستويات التقييم، ولكنها ما زالت موضع جدل لمعرفة الأدوات الدقيقة لقياس الفائدة وترجمة المردود الايجابي على الأداء إلى قيمة مالية.

بالنسبة للنقطة السادسة المتعلقة بالإثباتات التي يحتاجها المقيمون لإثبات أثر التدريب، فمن المهم مناقشة ما هي نوعية الإثباتات التي تحتاجها إدارة التدريب وما عدد الوثائق التي يحتاجونها؟

مثال: مؤسسة تقول انه وبعد تدريب الموظفين فقد قلت نسبة دوران الموظفين إذ أصبحت كالتالي:

في شهر 10 أصبحت النسبة (6%)

في شهر 11 أصبحت (7%)

في شهر 12 أصبحت (5%)

في شهر 1 أصبحت (7%)

في شهر 2 أصبحت (6%)

في شهر 3 أصبحت (7%)

في شهر 4 أصبحت (4%)

في شهر 5 أصبحت (2%)

في شهر 6 أصبحت (2%)

في شهر 7 أصبحت (2%)

في شهر 8 أصبحت (2%)

في شهر 9 أصبحت (3%)

سأل احد الموظفين هل انخفضت نسبة الدوران بين الموظفين بسبب التدريب أم بسبب عوامل أخرى؟

انه لسؤال هام ينقلنا إلى نقطة أخرى يجب توضيحها وهي البحث في الأمور المؤثرة على النتائج وليست ذات صلة بالتدريب، وردا على سؤاله فقد كان السبب الحقيقي لانخفاض نسبة دوران الموظفين هو ارتفاع نسبة البطالة في المدينة التي أجريت فيها عمليات التدريب.



ملخص المستوى الرابع

يقيس هذا المستوى مدى فاعلية برنامج التدريب وأثره النهائي على أداء المؤسسة بشكل عام،

وهل أسهم التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجهاتها؟

إن التقييم بالنتائج من أصعب المراحل وأكثرها تحديا للمهنيين في هذا المجال لأنهم يودون الخروج بنتائج واضحة، مثال على النتائج الواضحة:

- عدد الملفات القضائية التي تم البت فيها في محاكم الصلح في وقت لا يتجاوز ١٢ شهرا.
- ارتفاع نسبة المبيعات.
- قلة نسبة حوادث السير.
- إنتاج معاملات سير بدون أخطاء.

وحتى نستطيع الحصول على نتائج واضحة نحتاج إلى كتابة النتائج المتوقعة من البداية، أي في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مثلا ماذا ستفعل إذا سألت قيادة المؤسسة عن النتائج أو الإثباتات، فأنت أحيانا تجد نتائج ثابتة وأحيانا لا تجد، لذلك ستضطر للرجوع إلى المستوى الأول والثاني والثالث لأخذ المعلومات وإيجاد الترابط بينها، لأن الحصول على حقائق في هذا المجال مسألة ليست سهلة بل تكاد تكون مستحيلة وفي هكذا حالة نبحث عن جمع الأدلة الاثباتية.





الفصل العاشر: تنفيذ التقييم وحالة دراسية

إن التقييم كمفهوم يعني علم وفن: علم لأنه ينظم المعرفة ومبني على نظرية وله تقنيات ومناهج عمل، ويعد نوعا من الفنون لأنه يحتاج إلى تطبيق وطريقة التطبيق تختلف من واحد إلى آخر ، فالجميع يتكلم عن التقييم ولكن قلة منهم من يطبق ذلك لان الغالبية كما أسلفنا يستخدمون المستوى الأول من التقييم لتزويد إدارات التدريب بمعلومات قيمة تعكس رضى المتلقي، وأحيانا أخرى يكون مدراء التدريب متحمسين ولكن ليس لديهم الخبرة للقيام بالعمل.

لذا على إدارة المعهد القضائي أو أية مؤسسات تعليمية وتدريبية أن تبدأ بالتقييم الأول ثم السير تباعا في المستويات الأخرى، فالبعض يخطئ ويقول أن المستويين الأول والثاني غير مهمين والمهم أن نطبق المستوى الثالث والرابع، ولكن إذا قيمنا على المستوى الثالث واكتشفنا أن القليل من التغيير السلوكي قد حدث، فما هي النتيجة؟ الجواب: إن البرنامج غير جيد. ولكن الجواب الدقيق هو أن التغيير قد حدث بشكل قليل نتيجة لعوامل أخرى غير التدريب مثل بيئة العمل، فلسفة المدراء، وهنا ننصح بالعودة إلى نتائج المستوى الثاني لمعرفة ما هو مستوى المعرفة الذي وصل إليه المتدربون.

في مرحلة التقييم الثاني قرر ما هي المعارف والتوجهات والمهارات التي تود أن يكتسبها المشاركون بالانسجام مع أهداف التدريب، فإذا كان التدريب يستهدف التغيير على مستوى واحد من هذه المستويات عندها تحتاج إلى عمل امتحان قبلي وبعدي، ولكن إذا كنت تدرب على موضوع جديد كليا عندها لا داعي للتقييم القبلي بل اكتفِ فقط بعمل اختبار بعدي.

بالنسبة لمستوى التقييم الثالث والرابع فإنك تحتاج إلى وقت لتصميم الأسئلة ومن المهم أن يكون لدى المقيم معلومات عن الأمور الإحصائية وكيفية اختيار العينة، وإذا لم يكن لديه دراية كافية بالأمور الإحصائية يستطيع الاستعانة بخبرات الآخرين داخل مؤسسته.

إن الهدف من التقييم يختلف من برنامج لآخر، فكل برنامج له أهداف معينة ينبغي أن يحققها لمعرفة الفوائد التي جناها المتدربون، ومعرفة إلى أي مدى حقق التدريب أهدافه، ومعرفة التكلفة المالية لقياس العائد على التدريب. ولسهولة تنفيذ التقييم يجب أن تكون أهداف التقييم واضحة من قبل إدارة التدريب، فالمؤسسة تستطيع استعارة نماذج تقييم من الآخرين ولكن لا يمكنها استعارة نتائج التقييم، وعلى إدارة المعهد مثلها مثل سائر المؤسسات التدريبية أن تدرك أن مسالة إدارة التغيير داخل المؤسسات تأخذ وقتا قبل أن تتحقق.

مثال: لمعرفة مدى قبول التغيير داخل المؤسسة، أجب عن الجمل التالية بوضع إشارة موافق أو غير موافق.

- كل شخص يقاوم التغيير ولكن ليس في كل الأوقات.
- الناس يتقبلون التغيير المقترح من الخبراء فقط.
- إذا أردت أن يتقبل الناس التغيير أعطهم شعورا بملكية الأمور.
- إن الشخص الذي لا يعرف السبب من التغيير سيقاوم التغيير.
- التعاطف هو أحد مراحل التغيير.
- الشخص الذي ليس له سيطرة على الناس المتأثرين بالغير سيكون قبولهم لمسالة التغيير الإداري والسلوكي منخفض.



- المدراء يشجعون ويقبلون التغيير من جميع الموظفين.
- إذا تم مقاومة التغيير من قبل التابعين فان المدراء يسيرون ببطء من أجل قبول التغيير.
- إن الاتصال الفعال هو متطلب مهم لإدارة التغيير بفاعلية.
- إن المدراء والمهنيين في التدريب يحتاجون للعمل مع بعضهم البعض لتحويل التعلم إلى سلوك.(15)

دراسة حالة:

تم اقتباس دراسة الحالة هذه لبرنامج تدريبي في موضوع القيادة الإشرافية من كتاب خبير التقييم دونالد كيركباتريك .

عنوان دراسة الحالة: تقييم برنامج القيادة الإشرافية لمدراء شركة جاب GAP COMPANY. Gap

إن هذه الحالة الدراسية تظهر لنا بوضوح المنهج المنظم الذي اتبع لتقييم برنامج القيادة على المستويات التقييمية الأربع. تتضمن هذه الحالة كافة النماذج التي استخدمت في التقييم. كما أنكم تستطيعون مواءمة المنهج المعتمد في هذه الدورة لقياس وتقييم موضوعات مشابهة.

عنوان الدورة: تطوير مهارات القيادة الإشرافية لمدراء المخازن وأقسام البيع في شركة GAP Gap

موضوع التقييم: تقييم دورة القيادة الإشرافية وكيف أثرت على أداء مدراء المخازن وأقسام البيع في خمسة مواقع: مقر الشركة الرئيسية ، شركة جاب للأطفال، فرع الشركة في جمهورية الموز، فرع شركة جاب في كندا وفرع شركة جاب في بريطانيا.

معلومات أساسية عن البرنامج التدريبي المراد تقييمه:

أهداف الدورة:

- تحسين أداء مدراء المخازن والأقسام على المهارات القيادية الإشرافية.
- زيادة الرضى الوظيفي لدى المدراء.
- تزويد المدراء بأدوات لتطوير الموظفين التابعين لهم مما سيؤدي إلى الاستمرار في نمو الشركة.

طبيعة البرنامج: تم تطوير برنامج المهارات القيادية والإشرافية لمدراء المخازن بالتعاون بين شركة جاب وبين شركة بلانشرد للتدريب والتطوير.

مدة التدريب: 3 أيام متواصلة.

مواضيع التدريب: تشخيص الوضع، نمط القيادة، المرونة، التوجه، الدعم، التعاقد، مهارات الاستقبال، مهارات الإرسال، صياغة الأهداف، التغذية الراجعة الايجابية، التغذية الايجابية البناءة، التقدير(تقدير الموظفين ذوي الأداء الجيد) .

المتدربون: مدراء المخازن وأقسام البيع –الإدارات المتوسطة وبعض المدراء العامين من الفئة الأعلى قليلا ولم يحضروا دورة مشابهة سابقا.

إستراتيجية التقييم:

سيتم التركيز في التقييم على قياس فعالية برنامج التدريب من خلال قياس المستويات الأربعة.

المستوى الأول: تقييم ردة الفعل: تقييم ردة الفعل الأولى للمشاركين وهل هم راضون عن البرنامج.

المستوى الثاني: تقييم مستوى التعلم: معرفة هل تعلم المتدربون مفاهيم الدورة وموضوعاتها

(15) Evaluating Training Programs; 71-74

المستوى الثالث: تحديد ما هي التغيرات التي طرأت على سلوك الموظفين منذ لحظة حضورهم البرنامج،

وكيف أثر البرنامج على أدائهم الوظيفي؟

المستوى الرابع: ما هي النتائج النهائية للتدريب على عمل الشركة بفروعها الخمسة من ناحية زيادة النمو وخفض نسبة الانكماش الاقتصادي؟

طرق التقييم:

المستوى الأول: تم تطوير وتوزيع استمارة لقياس ردة فعل المشاركين تجاه بنود معينة تقيس رضا المتدربين عن الدورة.

المستوى الثاني: استخدام الاختبار القبلي والبعدي.

المستوى الثالث: قياس السلوك: استخدمت الاستمارة التي تم تعبئتها من المدراء والتابعين لهم، نسبة العينة 17% من كل دائرة من الدوائر التي حضر مدراؤها الدورة.

المستوى الرابع: تم تطوير استبيان لقياس أثر البرنامج التدريبي على تمكين الشركة من تحقيق أهدافها وتحديد مؤشر زيادة المبيعات وانخفاض حجم الانكماش في نمو أرباح الشركة.

تنفيذ التقييم:

تم مراجعة نموذج قياس ردة الفعل- استبيان رقم 1

حضرة المتدرب،

الرجاء مساعدتنا في تقييم برنامج التدريب على المهارات القيادية الإشرافية من خلال إجابتك على أسئلة الاستبيان . بعد الانتهاء قم بتسليم الاستبيان إلى مسؤول البرنامج .

مساهمتك وإجاباتك ستساعد الشركة على تطوير برامجها المستقبلية.

- كيف أسهم البرنامج في تحقيق توقعاتك؟
- ما مدى صلة البرنامج بطبيعة عملك؟
- إلى أي مدى كان دليل المتدرب أداة تدريبية مفيدة؟
- هل تعتقد انك ستستخدم الدليل كوثيقة مرجعية وستعود إليها مرة ثانية؟ نعم ....
لا...
- إذا كانت الاجابة نعم حدد ذلك ....
اذكر ثلاث مهارات سوف تطبقها حال عودتك إلى مكان عملك؟

1- ....

2- ....

3- ....

- ضع دائرة حول أبرز الأمور التالية التي تعلمتها؟

1. القيادة تقدم الدعم والإرشاد للموظفين.
2. طريقة الاتصال مع الموظفين.

3. كيفية وضع الأهداف وصياغة خطط العمل.
4. كيفية مراقبة أداء العمل.
5. كيفية حل المشكلات وصياغة القرارات.
6. الاعتراف بإنجازات الموظفين.

- بشكل عام هل كانت المواد ملائمة لمستوى مهاراتك ؟ اختر أفضل الخيارات؟
  1. ملائمة بشكل بسيط.
  2. ملائمة نوعا ما.
  3. ملائمة بشكل معقول.
  4. ملائمة جداً.
  5. ملائمة تماماً.
- بشكل عام كيف كانت سرعة تنفيذ موضوعات البرنامج، اختر الإجابة الأقرب إلى وجهة نظرك؟

1. كل الموضوعات غطيت بشكل سريع جدا.
2. بعض الموضوعات غطيت بشكل سريع.
3. معقول.
4. بعض الأقسام كانت بطيئة.
5. كل الموضوعات غطيت بشكل بطيء.

- كيف كانت فاعلية الأنشطة (هل تم استخدام لعب الأدوار، الألعاب، المهارات التطبيقية وغيرها من أساليب تعليم الكبار)؟ ....
- هل تم إيضاح الخلفية النظرية لكل الموضوع أثناء النقاش؟ ....
- كيف تستطيع تطوير البرنامج؟ ....
- بشكل عام ما هي العلامة التي يستحقها البرنامج من وجهة نظرك؟ ....
- بشكل عام كيف تقيم أداء الميسر أثناء الدورة؟ ....

ملاحظات ختامية:

تم مراجعة النموذج الذي استخدم لقياس مستوى التعلم(المستوى الثاني)

نموذج رقم 2: المستوى الثاني- قياس مستوى التعلم

الاسم: اختياري وفي حال عدم وضع الاسم يجب وضع رقم أو رمز معين مع مراعاة استخدام نفس الرقم أو الرمز نفسه للامتحان البعدي

في أي قسم تعمل:

جاب الشركة الرئيسية

1. جاب للأطفال
2. جاب كندا
3. جاب البريطانية
4. جاب جمهوريات الموز

المستوى الوظيفي للمتدرب:

- مدير على مستوى المنطقة
- مدير على مستوى الإقليم
- مدير المحلات والمخازن
- مدير عام

اجب عن الأسئلة من خلال تعبئة الفراغات التالية:

1. ما هي المهارات الثلاث التي تستخدمها نظرية القيادة الظرفية للعمل على تطوير الأشخاص التابعين للمدراء حتى يتمكنوا من قيادة أنفسهم؟

- إن الشخص في مستوى التطوير الثاني تكون مؤهلاته...................... والتزامه ....

2. ما هو مستوى التطور لدى الشخص في الحالة التالية:

3. بدأ (ايريك) عمله في مشروع الترويج وهو عنصر هام في المحل الذي يعمل به، لقد أكمل بنجاح مشروع ترويج لكنه يشعر بنوع من الضغوط عليه وهو منخرط في مشاريع أخرى وبدأ يشعر بعدم التشجع بسبب محدودية الوقت.

- ما وصفك لمستوى اريك التطويري في المشروع ؟.......................................

- المؤهل هو مقياس الشخص ل .... ول .... بالنسبة للمهمة والهدف الواقعين على عاتقه.

صف ما هو النمط الرابع للقائد مع ذكر 3 سلوكيات يجب أن تكون متوفرة في القائد على النمط القيادي الرابع.

1

2

3

إن الشخص في المستوى الرابع لديه.......................مؤهلات و .... التزامات.

حتى يستمع جيدا على المشرف أن يكون مركزا، أعط مثالين على تقنية التركيز .... و ....

الالتزام هو قياس للشخص من ناحية .... وذات صلة بالمهمة والهدف الواقعين على عاتقه.

صف نمط القائد الذي يقدم الدعم والتوجيه اذكر 3 سلوكيات يجب إن يقوم بها:

1

2

3

عرف القيادة ....

من هو الشخص على مستوى القيادة الذي يأخذ على عاتقه وضع الأهداف، التغذية الراجعة، القرار وحل المشكلات؟

الشخص على مستوى التطور القيادي الأول متحمس ولديه مهارة .... والتزام ....

عرف مختصر كلمة الهدف يجب أن يكون ذكيا (SMART) ....

ما هوبرايك التصور الذي يجب أن يسود إذا كان الموظف والمدير غير متفقين على مستوى التطور:

....

قم بوضع 3 سلوكيات يجب أن يتخذها المدير من مستوى رقم 3

....

من أجل خلق تفاعل ايجابي مع الموظف فإن تركيز المشرف يجب أن ينصب على .... و...

ضع 4 أمثلة رأيت أن أحدا يقوم بها حتى يكون مستمعا جيدا:

1..

2..

3..

4..

عندما تراقب الأداء فإن على المشرفين تقوية معايير الأداء من خلال استخدام 3 طرق للتغذية الراجعة

الطرق: ....

و ....

و ....

على فرض أن لديك مؤسسة لبيع منتج معين، وفيها موظفة المبيعات تحتاج الى تحسين مهارات الاستماع ، قم بتطوير هدف لتحسين مهارات الاستماع لدى موظفة المبيعات من خلال مراعاة معادلة صياغة الأهداف ....

تشجيع الموارد معناه استخدام لغة الجسد أعط 2 من الأمثلة على لغة الجسد ....

التفاعل الذي لدى المشرف في التعامل مع موظفيه قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي، في هذه الحالة ماذا نقول عن الأداء والرضى

....

الشخص في المستوى الثالث من التطوير عنده مؤهلات ....

والتزامات في مجال ....

صف ماذا يعني المدير حسب النموذج الأول، اذكر 3 سلوكيات يفضل أن تكون متوفرة فيه:................

....

....

....

....

....

1 .... 2 ....

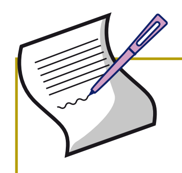
3 ....

عندما تتواصل فان المرسل يرسل رسالة بثلاث طرق:

1 .... 2 ....

3 ....

من يأخذ مسؤولية وضع الأهداف والتغذية الراجعة وحل المشكلات هل هو نمط 3 أم على قيادة المؤسسة العليا؟



ملاحظة:

بعد جمع الاستبيانات تم تصليح الأسئلة ووضع علامة واحدة على كل فراغ والخروج بالنتائج.

تقييم السلوك: المستوى الثالث

هذا المستوى يقيس السلوك على المدى القصير. تقاس التغيرات على السلوك الوظيفي من خلال أدوات البحث الكمية ومن خلال مقابلة المتدربين ومدرائهم المباشرين.

باستخدام استمارة المسح البعدي

تم اختيار عينة من المتدربين تمثل 17% من مجموع المشاركين من كل دائرة مشاركة في التدريب، وذلك من خلال استمارة خاصة مكونة من اثني عشر سؤالا واحدة وجهت للمدراء الذين حضروا التدريب وواحدة أخرى تقيس وجهة نظر التابعين لهم، لقد تم إجراء المسح بعد ثلاثة اشهر من انتهاء مدة التدريب.

نموذج استبيان لقياس مستوى التغيير على سلوكيات العمل(أو تطبيق ما تدرب عليه المشاركون) موجه للمدراء.

المدير المتدرب،

صمم هذا الاستبيان ليصف خبرتك مع موظفيك بعد إكمالك لبرنامج القيادة ، الرجاء تعبئة الأسئلة من خلال اختيار الرقم الذي يتلاءم مع إجاباتك.

1. كيف تصف قدرتك كقائد إداري بالنظر إلى الواقع الظرفي الحالي وكيف تقيم مستوى التطور لموظفيك (المعرفة، المهارة، الخبرات السابقة، الاهتمام، الثقة)؟
2. ما مدى فاعليتك في اختيار نمط القيادة المناسب لتطوير موظفيك(المهارات والدافعية)؟
3. كيف تصف قدراتك في استخدام الأنواع الأربعة للقيادة بشكل مريح؟
4. ما هي قدراتك في تقديم التوجيه والإرشاد(صياغة الأهداف، التدريب، الأولويات والمقاييس)؟
5. ما هي قدراتك على تقديم الدعم لموظفيك؟
6. ما هي قدراتك على التوصل إلى اتفاق مع موظفيك على نمط القيادة الذي يحتاجونه لإكمال أهدافهم؟
7. إلى أي مدى تغيرت مهارات الاستماع لديك؟
8. كيف تصف قدرتك على توصيل المعلومات بطريقة واضحة ومحددة؟
9. كيف تصف مهاراتك في تطوير الأهداف بالتشارك مع موظفيك؟
10. كيف تصف مهارتك في إعطاء تغذية راجعة ايجابية بخصوص الوقت؟
11. كيف تصف مهارتك في إعطاء تغذية راجعة بناءة؟
12. إلى أي مدى تغيرت في أثناء تزويد موظفيك باقتراحات حول المنجزات التي قاموا بها؟

إن نتائج البحث تقرر تصور المدراء حول التغير في السلوك منذ أن حضروا دورة القيادة للمشرفين. كما سيقوم مسؤولو التقييم باستكمال البحث ليس فقط بالاعتماد على الاستمارة أعلاه وإنما أيضا بعقد مقابلات تلفونية توثق آراء بعض الموظفين التابعين لإدارة المدراء الذين تم استجوابهم على هذا المستوى من التقييم إضافة

إلى مراجعة عينة من تقارير العمل للمدراء. سيتم تغطية كافة الأقسام ولكن بحجم عينة يصل الى 17%، لذلك ستكون النتائج حسب الدوائر وليس حسب الإفراد.

استمارة الموظفين التابعين للمدراء:

إن المهارات القيادية الظرفية تتعلق بالتدريب الذي حضره مدراء المخازن والمحلات بعد 6 أشهر من حضورهم التدريب. قام المقيمون باستخدام أدوات كمية من خلال مقارنة المهارات القيادية قبل وبعد ، وهذه الاستمارات سوف تظهر التغير في 8 مهارات وهي: المباشرة، الدعم والتوجيه، الدعم، التفويض، صياغة الأهداف، مراقبة الأداء، التغذية الراجعة والاتصال.

استبيان موجه إلى الموظفين لقياس أداء مدرائهم

الموظف المحترم،

إن الهدف من تقييم برنامج القيادة الظرفية هو معرفة كيف يستخدم مديرك أنماط القيادة الظرفية. لذا نرجو منك تعبئة الاستمارة وإرسالها إلى قسم التقييم في الشركة. هذه الاستمارة تحتاج إلى 25 دقيقة لتعبئتها ومن ثم إرسالها إلى دائرة التدريب

اختر الإجابة الأقرب إلى وضع مديرك مع موظفيه:

اسم المدير ....

الدائرة التي تعمل بها ....

التاريخ ....

أجب عن الأسئلة التالية باختيار وكتابة كلمة واحدة: نهائيا، نادرا، بعض الأحيان، في كثير من الأحيان، دائما.

1. عندما أكون قادرا على أداء المهمة وواثقاً منها تكون لدى المدير المرونة لتحديد أفضل الطرق لإتمامها.
2. عندما أكون جديدا على مهمة ما وأتعلم كيف أقوم بها يعطيني مديري توجيهات كيف سأقوم بها.
3. عندما أنجز عملا ما ولكن قد أحبط بعد ذلك من تعلم مهارة أخرى يقوم مديري بتشجيعي.
4. عندما أعلم أن لدي المهارات لإتمام مهمة ما ولكن اشعر بقلق تجاه المهمة يشجعني مديري على وضع أهدافي الخاصة لتحقيق تلك الغاية.
5. عندما أظهر خبرة في عملي لكنني لست واثقا من القيام بعملي فان مديري يساعدني على حل المشكلة ويدعم أفكاري.
6. إذا تم إطلاعي كيف أقوم بالعمل لكن تنقصني الثقة، فإن مديري يشجعني على وضع الأهداف الخاصة لتحقيق تلك الغاية.
7. عندما أظهر خبرة في عملي لكن لست واثقا من اتخاذ القرار فإن مديري يساعدني على حل المشكلة ويدعم أفكاري.
8. إذا لم أقم بتأدية المهمة على مستوى مقبول وفي الوقت المطلوب فإن مديري يقوم بإطلاعي على كيفية القيام بالعمل.
9. عندما أحبط من تعلم مهارة جديدة فان مديري يستمع إلى مخاوفي ويعطيني مساعدة إضافية.
10. إن مديري يفوضني بمسؤوليات عديدة عندما أظهر القدرة على أداء عملي بمستوى عالٍ

11. عندما ابدأ بتعلم مهارة جديدة وأحبط يقضي مديري الوقت لمعرفة ما الذي أفكر فيه.
12. عندما أكون جديدا على مهمة ما، يضع مديري أهدافا تقول لي بشكل واضح ما هو المتوقع مني وما هو شكل العمل الجيد.
13. من أجل التشجيع يعززني مديري في المهارة التي لدي فيها مهارة وخبرة ولكن ليس بشكل تام.
14. عندما أظهر إنني أستطيع القيام بعملي فإن مديري يقضي وقتاً أقل في ملاحظة ومراقبة أدائي.
15. عندما أكون جديدا على مهمة فان مديري يقول لي بالتحديد كيف أعملها.
16. عندما أطور بعض المهارات حول مهمة ما فان مديري يسأل أو يطلب مدخلات حول كيفية إكمالها.
17. عندما أتعلم مهمة وأعمل بشكل مستقل فإن مديري يشجعني على استعمال أفكاري.
18. عندما أكون واثقا ، محفزا، لدي مهارات، فإن مديري يقابلني مرة واحدة على الأقل كل فترة زمنية ليقول لي كم كنت جيدا.
19. عندما أتعلم مهارة جديدة يراقبني المدير عادة أثناء أداء عملي.
20. عندما أقوم بتعلم أداء مهمة جدية فان مديري يعطيني تغذية راجعة ولحظية أثناء حدوث العمل.
21. عندما أشعر إنني مضغوط ومرتبك حول إكمال مهام جديدة فان مديري يكون داعما ويعطيني تعليمات كافية كي أستطيع تأدية العمل.
22. إن مديري يقوم بمراقبة أدائي عن قرب وفي المجال الذي لدي خبرة فيه لذلك عندما أفقد الثقة أو الاهتمام يكون موجودا للمساعدة.
23. عندما يعطيني معلومات أو تغذية راجعة يكون محددا وواضحا.
24. يتحدث مديري معي بلهجة صوتية إيجابية وفيها احترام.
25. إذا كان مديري غير متأكد حول ما الذي أقوله فانه يسأل أسئلة تساعدني على توضيح رسالتي مرة أخرى.
26. عندما أتكلم فان مديري يستمع إلي ولا ينسل ماشيا.
27. خلال المحادثة فان مديري يعيد صياغة السؤال ويسأل أسئلة حول ما قلته ليتجنب الفهم الخاطئ للمعلومة.
28. إن مديري يتواصل معي بطريقة تجعل رسالته سهلة ومفهومة بسهولة مع إعطائي ثقة بالنفس.

تقييم المستوى الرابع:

من اجل التحقيق حول أثر برنامج القيادة الإشرافية على نتائج عمل المؤسسة فان مؤسسة جاب ومؤسسة بلانشد للتدريب قد قامتا بعقد دراسة لقياس أثر برنامج القيادة الإشرافية على عمل شركة جاب بفروعها المشمولة في الدراسة.

لقد كان التركيز في المستوى الرابع على:

- معرفة تأثير الدورة على أداء المدراء المتدربين وهل انعكس ذلك على مبيعات الشركة؟

-هل انعكس على أداء الموظفين وبالتالي قلل من نسبة دوران الموظفين؟

-هل قلت نسبة الانكماش في المبيعات وبالتالي أسهم التدريب في النمو الاقتصادي للشركة؟

افترض المقيمان للبرنامج ومن خلال مراجعة أهداف البرنامج التدريبي بأن تطوير مهارات القيادة الإشرافية للمدراء سوف تسهم إيجابا في تحسين أداء الموظفين التابعين لهم لأنه وكما أشرنا في مستوى التقييم الثالث فإن المدراء الذين حضروا دورة القيادة الإشرافية قد تحسنت سلوكيات العمل الخاصة بنمط إدارتهم وبطبيعة علاقتهم مع الموظفين التابعين لهم. وبالتالي فان هذه العلاقات يجب أن تسهم في تحسين أداء التابعين لهم وزيادة المبيعات، ومن ثم زيادة رضى الموظف عن عمله وعدم ترك وظيفته والذهاب إلى مؤسسة أخرى- فترك موظف لعمله واستبداله بشخص جديد يكلف المؤسسة قيمة راتبه على مدار سنة ونصف-

تفسير وتحليل النتائج التي حصل عليها فريق التقييم حسب كل مستوى تقييم:

المستوى الأول:

تم استخدام المدى التالي في تقييم البنود التالية:

البنود	المدى
لدى المتدربين تخوفات جدية عن التدريب	1منخفض كثيرا
زود المدرب المتدربين المشاركين ببعض القيم ولكن بشكل أفضل	1-2 منخفض
وجد المشاركون قيمة حقيقية للتدريب لذلك كانت ردة فعلهم إيجابية	3-4 عالي
كانت توقعات المشاركين أعلى من المتوقع	5 عالٍ جدا

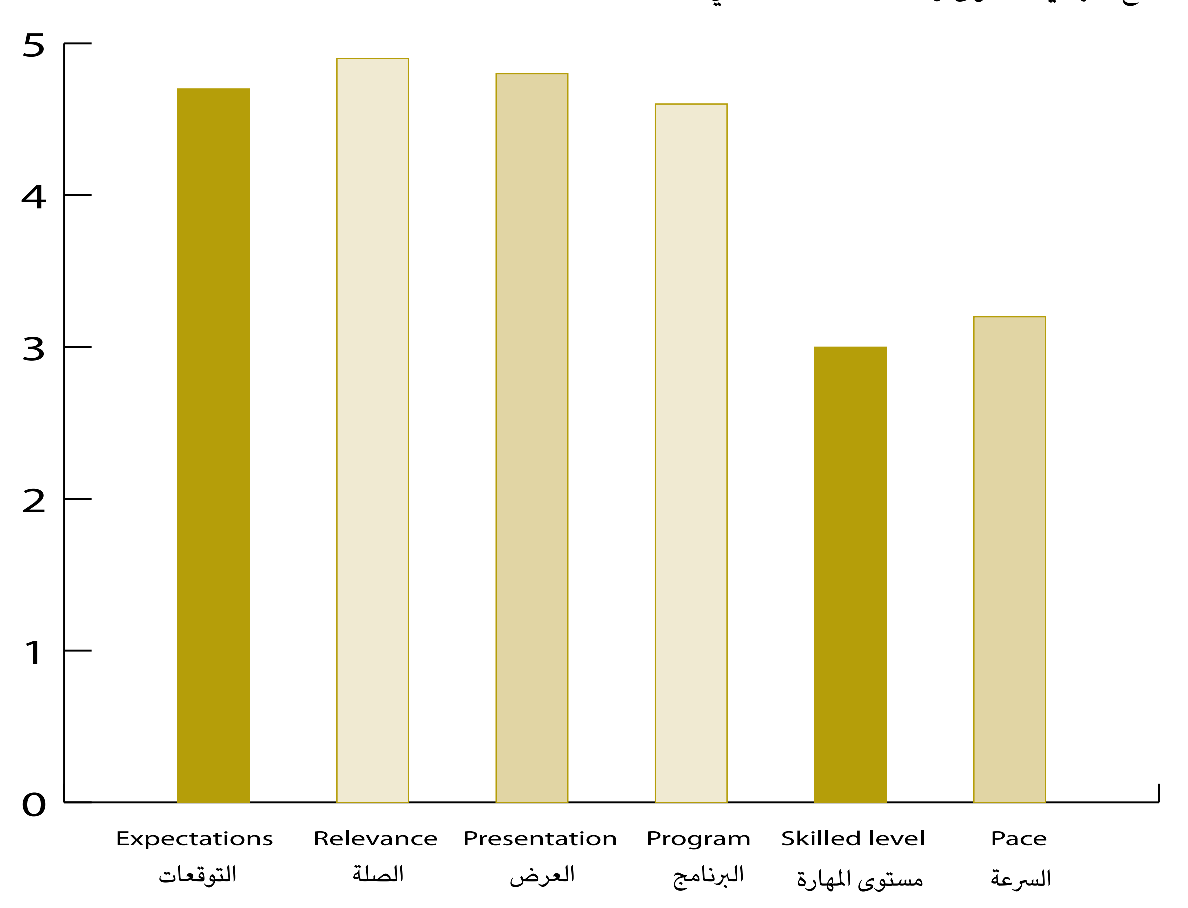
استخدم المدى التالي كمرشد لإجابة على مستوى المهارة

البنود	مدى القياس
ردة فعل المشاركين أظهرت أن مواد التدريب كانت مبتدئة	1-2
ردة فعل المشاركين أظهرت أن المواد كانت إلى حد ما ابتدائية	2-3
وجد المشاركون المواد بمستوى جيد	3
وجد المشاركون المواد متقدمة	3-4
وجد المشاركون المواد متقدمة كثيرا	4-5

استخدم المدى التالي كمرشد للإجابة عن البرنامج

البنود	مدى القياس
كان البرنامج سريعا بشكل عام	2-1
ردة فعل المشاركين أظهرت أن بعض الأجزاء غطيت بشكل سريع	3-2
سرعة إعطاء البرنامج كانت معقولة	3
ردة فعل المشارك أظهرت أن البرنامج بشكل عام سار ببطء	4-3
ردة فعل المشارك أظهرت أن بعض الأقسام في البرنامج تم تغطيتها بشكل بطيء	5-4

النتائج النهائية لمستوى ردة الفعل كانت كالتالي:



تحليل نتائج التقييم على المستوى الأول حسب الدوائر

الفئة	كافة الأقسام	جاب المقر الرئيسي	جاب للاطفال	جاب جمهورية الموز	جاب كندا	جاب بريطانيا
معدل التوقعات	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.6
معدل الصلة بالإنتاج	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.8
معدل العرض	4.9	4.9	4.8	4.9	4.8	4.7
معدل البرنامج	4.8	4.8	4	4.7	4.8	4.6
المهارات	3	3	2.9	3	3	3
السرعة	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2

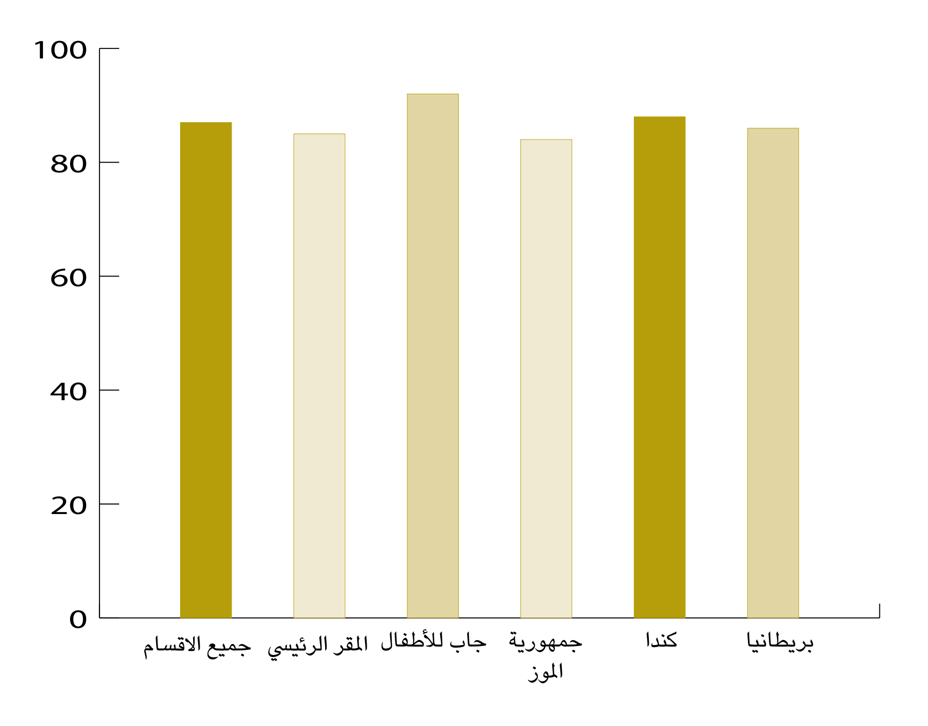
من الجداول الواردة أعلاه بالنسبة لتقييم دورة القيادة الإشرافية على المستوى الأول يتضح ما يلي:

- كان التدريب حسب توقعاتهم
- كان التدريب ذا صلة بطبيعة عملهم
- كان التدريب ايجابيا من حيث طبيعة المواضيع مثل: التيسير، العرض.
- بالنسبة للمهارات التي اكتسبها المتدربون وهي ذات صلة بمادة التدريب والسرعة في البرنامج بشكل عام كانت ايجابية ولكن ليست بالشيء الكثير.

تفسير المستوى الثاني (مستوى التعلم):

بالرغم من أن ردة فعل مدراء الفروع كانت ايجابية جدا، يبقى السؤال هنا هل تعلم المتدربون أثناء حضور التدريب؟ وفيما يلي إرشادات لتفسير العلامات التي حصلنا عليها :

البنود	المعدل
المشاركون الذين لم تزدد معارفهم	اقل من 50 %
المشاركون الذين ازدادت معارفهم	50 – 60 %
المشاركون الذين اكتسبوا معارف جديدة بسبب التدريب	60 – 80 %
المشاركون الذيت فاقت معارفهم التوقعات بمعنى مشاركة المشاركين كانت ايجابية جدا	80 – 100 %



- من الجدول أعلاه يتضح أن هناك تعلما واضحا قد حصل أثناء البرنامج.
- لقد كان متوسط التعلم 87%
- كان المدراء لا يعرفون عن مفاهيم القيادة بالإشراف.
- معدل 87% يشير أن المعارف الجديدة المكتسبة سوف تستخدم بشكل ناجح في العمل.

تفسير وتحليل نتائج المستوى الثالث:

كما عرفتم فان نتائج المستوى الأول قد أظهرت ردة فعل ايجابية جدا

في المستوى الثاني كان التعلم واكتساب مهارات جديدة واضحا

السؤال الآن الذي يطرح نفسه لقياس المستوى الثالث: هل غير المدراء من سلوكياتهم أثناء العمل نتيجة للتدريب

إن نتائج المسح البعدي للتدريب قاست درجة التغير في السلوك ضمن 12 مهارة تم فحص إجابات المتدربين عليها ، وكانت النتائج كالتالي:

المهارات	التفسير
التشخيص	القدرة على النظر إلى الوضع الحالي وتقييم الاحتياجات للموظفين المنخرطين في البرنامج
نمط القيادة	تعني نمط السلوك الذي يستعمله القائد في التعامل مع التابعين له
المرونة	القدرة على استعمال أنواع وأنماط مختلفة من القيادة بشكل مريح
التوجيه	ما الذي يستخدمه المشرفون لبناء معارف ومهارات الموظفين بشكل مريح

الدعم	ما يستعمله المشرفون لبناء التزام من قبل الموظفين بشكل فيه ثقة ودافعية
التعاقد	القدرة على الاتصال مع الموظفين والوصول إلى اتفاق حول طبيعة نمط القيادة المستعمل لمساعدتهم على تطوير مهارات والتزامات لانجاز الهدف وإتمام الأنشطة والمهام
مهارات الاستقبال	يستطيع المشرفون حسب هذا الدور عمل اتصال فعال من خلال تشجيع الحوار، التركيز، التوضيح والتأكيد على الرسائل المرسلة
مهارات الإرسال	يستطيع المشرفون في هذا الدور التواصل بفاعلية من خلال تحليل الجمهور، وأن يكونوا محددين، ويستخدموا لغة الجسد واستعمال نبرة صوت مريحة
وضع الغايات الأساسية	وظيفة القيادة هي التأكيد على المعايير بوضوح، فالغاية الواضحة توضح صورة كيف يكون الأداء الجيد
التغذية الراجعة الايجابية	تركز على السلوك الإيجابي
التغذية البناءة	التغذية الراجعة البناءة تركز على سلوك الموظف الذي يحتاج إلى تعديل
التقدير	تعزيز الأداء الجيد للموظف من خلال التقدير والثناء إذا أنجز عمله بطريقة جيده

إليك جدول التحليل:

بنود التقييم	مدراء فروع المحال أو المخازن التجارية	مساعدي المدراء
التشخيص	٥,٣	٥
نمط القيادة	٥,١	٥
المرونة	٤,٩	٤,٩
التوجيه	٥,١	٤,٩
الدعم	٥,٢	٥
التعاقد	٤,٨	٤,٩
مهارات الاستقبال	٥,١	٥
مهارات الارسال	٤,٩	٤,٨
صياغة الأهداف	٥	٤,٩
التغذية الراجعة الايجابية	٤,٩	٤,٩
التغذية الراجعة البناءة	٥	٤,٩
التقدير والثناء	٥	٥

عندما ننظر إلى النتائج أعلاه سوف نستخدم المعدلات التالية لتفسير الأرقام السابقة

المدى	التفسيرات
اقل من 4	تعني لم يحدث أي تحسن فبعد حضور دورة القيادة الإشرافية فإن سلوك المشاركين لم يتغير بل في بعض الأحيان قد تغير إلى الأسوأ.
من 5-4	حدث بعض التحسن، إذ إن بعض المدراء قد استخدموا المهارات التي تعلموها بشكل جيد، وهذا بالتالي تغير إيجابي في السلوك .
أكثر من 5	هو إيجابي جدا ويشير أن سلوكيات العمل لدى مدراء المخازن أو الفروع قد تحسنت تلقائيا منذ حضور الدورة.

جدول القيادة الإشرافية –مسح ما بعد تنفيذ البرنامج من خلال الأقسام والدوائر

البنود	جميع الدوائر	جاب	جاب للاطفال	جاب جمهورية الموز	جاب كندا	جاب بريطانيا
التشخيص	5.3	5.5	5.1	5.1	5	5.7
نمط القيادة	5.1	5.3	5	4.9	5	5.3
المرونة	4.9	4.9	4.9	4.9	4.3	5
التوجه	5.1	5.2	4.9	4.9	5	5.2
الدعم	5.2	5.3	4.9	5	5.3	5.2
التعاقد	4.8	4.9	4.6	4.7	4.5	4.9
مهارات الاستقبال	5.1	5.1	5.1	5.1	5	5.2
مهارات الإرسال	4.9	5	4.9	4.9	4.5	5.2
صياغة الاهداف	5	5	4.7	5.1	4.5	5.3
تغذية ايجابية	4.9	5	4.8	5	4	5
تغذية بناءة	5	5.1	4.9	4.9	5	5.1
التقدير والاعتراف	5	4.9	5.2	4.9	4.8	4.9

مسح مساعدي المدراء

البنود	كافة الاقسام	جاب	جاب للاطفال	جاب جمهورية الموز	جاب كندا	جاب بريطانيا
التشخيص	5	5.1	5	5	4.6	4.9
نمط القيادة	5	5.1	5	5	4.8	5.1
المرونة	4.9	5	4.8	4.9	4.3	4.7
التوجه	4.9	5	4.8	4.9	4.3	5
الدعم	5	5.1	5	5	4.6	5
التعاقد	4.9	4.9	4.9	4.8	4.4	4.9
مهارات الاستقبال	5	5.1	5.2	4.8	4.9	4.9
مهارات الارسال	4.8	4.8	4.9	4.7	4.9	4.9
صياغة الأهداف	4.9	4.9	4.8	4.8	4.6	4.7
تغذية ايجابية	4.9	4.9	4.8	4.7	4.6	5.1
تغذية بناءة	4.9	5	4.7	5	5	4.7
التقدير والاعتراف	5	5.1	5.1	4.8	4.9	4.7

من مراجعة الجدول الخاص بالمدراء فانك تلحظ بأنهم قد تحسنوا وأصبحوا أفضل كثيرا في استعمال كافة مهارات القيادة الموجودة في البرنامج، تحديدا تم تطوير مهاراتهم القيادية في المواضيع التالية:

- القدرة على تشخيص مستوى التطور لدى موظفيهم
- الاستعمال الصحيح لنمط القيادة حسب مستوى التطور لكل شخص.
- تزويد الموظفين بملاحظات مباشرة حسب حاجة الموظف
- تزويد الموظفين بالدعم عندما يحتاجونه.

بالنسبة للجدول الخاص بالموظفين التابعين لمدراء المحلات والمخازن في شركة جاب وفروعها، فقد تبين أن تصورات الموظفين التابعين عن مدرائهم كلها تشير إلى التحسن في مهارات القيادة لدى المدراء، فقد ظهر أن خمسة من الموظفين من مجموع اثني عشر موضوعاً قد أشاروا إلى نسبة التحسن لدى المدراء والتي وصلت إلى خمس علامات من مجموع خمس .

تفسير التغير على السلوك على المدى الطويل، يستمر المدراء في تطوير مهاراتهم الإشرافية والقيادية حسب مقياس مستوى التحسن المستمر لديهم فمقارنة كل الاختبارات القبلية والبعدية لمهارة القيادة تشير إلى أن المدراء قد تحسنوا

في 12 موضوعا من مهارات القيادة الإشرافية، وفي سبعة من مجموع الاثني عشر كان التحسن عالياً مما يعطينا مؤشراً على فاعلية التدريب لأن المدراء المتدربين قد غيروا من سلوكياتهم في العمل.

تفسير وتحليل المستوى الرابع:النتائج على مستوى المؤسسة

المستوى الأول كما أشرنا كان ايجابيا جدا

المستوى الثاني أشار إلى أن التعلم قد حدث بشكل فعال

المستوى الثالث أشار إلى أن سلوكيات العمل قد تغيرت

المستوى الرابع أشار إلى مساهمة التدريب في تحقيق النتائج على مستوى المؤسسة ، فقد أظهر تحليل نتائج العلامات إلى العلاقة الإيجابية التبادلية بين التحسن الذي طرا على أداء المدراء المتدربين وبين زيادة المبيعات، والعلاقة التبادلية الإيجابية بين التحسن على أداء المدراء في علاقتهم مع التابعين لهم وبين زيادة المبيعات. كما أن التحسن في الإدارة أسهم في خفض نسبة الدوران بين الموظفين، فالمدراء الناجحين في إداراتهم كانت نسبة المبيعات لديهم عالية وحجم الانكماش أقل ونسبة دوران الموظفين منخفضة. باختصار لقد كان هذا أعظم اثر للتدريب على المؤسسة، وقد تم إعادة هذا التقييم مرة ثانية وكانت النتائج أيضا إيجابية.

الخلاصة:

إن تقيم دورة القيادة الإشرافية على المستويات الأربع، قد بيّن نتائج ايجابية على مستوى ردة الفعل.

كما اكتسب المتدربون معارف ومهارات جديدة ذات صلة بعملهم وهذا ما بينه التقييم على المستوى الثاني.

على المستوى الثالث حصل تغير ايجابي لدى غالبية المدراء من ناحية تغير سلوكياتهم في العمل وفي التعامل مع موظفيهم بشكل عكس فهمهم الصحيح لمفاهيم الدورة.

على المستوى الرابع أسهمت الدورة في تحسن أداء الموظفين وبالتالي قلة دوران الموظفين التابعين لهم، ومن ثم زيادة المبيعات وقلة انكماش نمو الشركة بشكل عام.

(16) Page 144-167 Evaluating Training Programs.

الخاتمة:

تضمن الدليل شرحا تفصيليا لدورة حياة البرنامج التدريبي ومن ثم التركيز على اخر مرحلة من مراحل التدريب وهي مرحلة التقييم من حيث: تعريف التقييم كمفهوم،ومناهج التقييم ونماذجه، والعرض المفصل لنموذج التقييم العملي الذي طوره الخبير الأمريكي كيركباتريك. وفي نهاية الدليل تم عرض حالة دراسية لمؤسسة قامت بتقييم أحد برامجها باستخدام مستويات التقييم الأربع.

في نهاية هذا الدليل، أتمنى للمعهد القضائي الفلسطيني النجاح في إدارة المعهد والتمكن من استخدام هذا الدليل في تقييم أثر برامج التدريب وفاعليتها في تحسين العمل القضائي في فلسطين. سيقوم مشروع تعزيز العدالة بتدريب طاقم المعهد على كيفية استخدام الدليل من خلال إجراء تقييم حقيقي على أحد برامج التدريب التي نفذها المعهد ومضى على تنفيذها ثلاثة أشهر على الأقل.

كما أود أن أوضح بان هذا الدليل هو جهد بشري يحتاج إلى اختبار وتجريب ، لذا أنصح فريق المعهد الذي سيقوم من خلال استخدام الدليل بتقييم برامج المعهد التدريبية بتوثيق تقارير التقييم وإضافتها إلى الدليل كتجارب عملية في مجال تقييم برامج التدريب القضائي.

المراجع:

- Armytage.Livingston (1995). Education Judges-Towards a New Model of Continuing Judical Learning, Kluwer Law International the Hague/Boston/London.
- Donald V, McCain. Deborah D, Tobey, (2004). Facilitation Basics, Alexandria, a: American Society for Training and Development.
- Harold D, Stolovitch and Erica, Keeps (2004).Beyond Training Ain't Performance, Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Hodell, Chuck (2006). ISD from the Ground up: a No-Nonsense Approach to instructional Design, American Society for Training & Development.
- Harold D. Stolovitch and Erica J. Keeps (2006). Alexandria, Beyond Training Ain't Performance Field book VA: American Society for Training & Development.
- Kirkpatrick, Donald and Kirkpatrick. James (2006). Evaluating Training programs- the four levels (Third edition). San Francisco: Berrett-Koelher Publishers Inc.
- Online survey and questionnaire tool: www.surveymonkey.com
- Online survey and questionnaire tool: **www.zoomerang.com**
- www.pji.ps
- Thomas F, Gilbert (1997). Human Competence: Engineering Worthy Performance, Washington, DC: International Society for Performance Improvement/Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Thomas, Gilbert. (1997). Engineering performance improvement with or without training. In P.J. Dean and D.E. Ripley, editors. Performance improvement pathfinders: models for organizational learning systems (volume one, performance improvement series). Washington, DC: International Society for Performance Improvement.)